
HANA PRAVDOVÁ

**MANAŽMENT
&
MARKETING
V KULTÚRNYCH
INŠTITÚCIÁCH**

2015

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE

Publikácia je výsledkom riešenia grantovej výskumnej úlohy KEGA Zruč-
nosti pre sféru kultúry 115UK-4/2013

© doc. PhDr. Hana Pravdová, PhD., 2015

Toto dielo ani jednu jeho časť nemožno reprodukovat' bez súhlasu autorky.

Recenzenti: doc. PhDr. Ludmila Čábyová, PhD.,
doc. PhDr. Zora. Hudíková, PhD.,
PhDr. Svetlana Chomová, PhD.

Za odbornú stránku tejto publikácie zodpovedá autorka.

ISBN 978-80-223-4027-4

OBSAH

<i>Úvod</i>	5
1. Manažment, marketing manažment, strategické plánovanie	9
1.1 Manažment, organizácia, komunikácia	9
1.2 Marketingový manažment.....	20
1.3 Strategické plánovanie.....	26
Zhrnutie	30
2 Výskum marketingového prostredia	35
2.1 Analýza marketingového prostredia v kultúre.....	35
2.1.1 Makroprostredie	37
2.1.2 Mikroprostredie	42
2.2 Výskum trhu, prieskum trhu, SWOT analýza.....	56
Zhrnutie	67
3 Marketingový mix v oblastiach kultúry a umenia	74
3.1 Marketingová stratégia, marketingový mix.....	75
3.2 Produktové stratégie	79
3.3 Cenové stratégie	87
3.4 Distribučné stratégie.....	92
3.5 Stratégie a nástroje komunikačného mixu	99
3.5.1 Reklama	109
3.5.1.1 Mediálny plán a mediálny mix	119
3.5.2 Public relations.....	127
3.5.3 Podpora predaja.....	130
3.5.4 Direkt marketing.....	131
3.5.5 Inovatívna marketingová komunikácia	132
Zhrnutie	135
<i>Záver</i>	147
<i>Literatúra</i>	149

ÚVOD

Marketing ako študijný predmet sa začal dôkladnejšie i masívnejšie vyučovať v druhej polovici 20. storočia v dôsledku prudkého rozvoja obchodu. V tomto období sa prejavila akútna potreba vzdelávať odborníkov, ktorí sa nielenže rozumejú trhovým procesom, ale ktorí ich vedia aj usmerňovať. Priekopníci sa zaoberali problémami vznikajúcimi vo vzťahu tvorby ponuky, dopytu, odbytu a ceny, komunikácie. V súčasnosti možno konštatovať, že marketing ako študijný program je vážnou disciplínou, o ktorú je zo strany uchádzačov o štúdium neutíchajúci záujem. Viacerí autori sa zhodujú v tvrdení, že uplatneniu samotných nástrojov marketingu musí predchádzať dôkladné poznanie trhu a jeho segmentácia, charakteristika marketingového prostredia, situačná analýza, vytvorenie marketingovej stratégie a marketingového plánu, charakteristika marketingového a komunikačného mixu a vhodná kombinácia jednotlivých nástrojov.

Na základe skúsenosti z praxe kultúrnych inštitúcií možno konštatovať, že marketing sa v posledných dvoch desaťročiach začal uplatňovať a postupne etablovať aj v sektore kultúry. Meniace sa podmienky v oblasti financovania kultúrnych aktivít, vznik duálneho princípu v praxi kultúrnych inštitúcií po roku 1989, keď sa na trhu kultúry a umenia objavujú okrem neziskových a finančne dotovaných inštitúcií aj súkromné inštitúcie, zväčšujúca sa konkurencia na tomto trhu, silnejúce úsilie manažérov, producentov, tvorcov osloviť, získať a udržať segmenty zákazníkov – recipientov a pod., to sú všetko faktory, ktoré zmenili dovtedajšie, pomerne konzervatívne pohľady na poslanie marketingu, jeho metódy a nástroje v oblasti kultúry i umenia. Marketing a manažovanie marketingových aktivít zobrali na vedomie a neskôr aj na milosť. V súčasnosti možno konštatovať, že marketing manažment sa stal neodmysliteľnou súčasťou nielen komerčne a zis-

kovo zameraných odvetví a firiem, ale aj odvetví v neziskovom sektore. Aplikuje sa v rámci riadenia neziskových i komerčných inštitúcií, v oblastiach pamiatok, múzeí, divadiel, výtvarného umenia, mediálneho a multimediálneho umenia, vydavateľskej činnosti (tlač, periodická tlač, hudobné, audiovizuálne nosiče), reprodukčného umenia, animácie kultúry, rôznych foriem osvetovej činnosti a pod.

Počiatočná nedôvera k marketingu v oblasti kultúry pramenila najmä z obavy prílišnej komercializácie a podriadenia sa tvorby hlavne umeleckej kultúry neúprosnému diktátu trhu. Obava zo situácie, keď ponuka bude reflektovať dopyt trhu, keď sa „aura“ umenia znesväťí profánne komerčným, ba až nemorálnym charakterom marketingového zmýšľania, bránila puritánom priznať marketingu významnejšiu rolu v oblastiach tvorby, predaja, distribúcie a recepcie produkcie, služieb kultúry, ako aj vytvárania pozitívneho obrazu kultúrnych inštitúcií. V súčasnosti je marketing kultúry vnímaný ako neodlučiteľná súčasť v uvedených oblastiach, pričom jeho úloha a status sa sústavne posilňujú. Je však potrebné podčiarknuť, že marketing kultúry je v mnohých prístupoch odlišný od marketingu uplatňujúcom sa v iných, hlavne komerčne zameraných oblastiach spoločenskej praxe.

Objektom marketingu kultúry sú ľudia rôznych vekových kategórií, z rôznych stratifikačných vrstiev, rôzneho vzdelania, pracovného zaradenia, s odlišným ekonomickým zázemím. Hlavným cieľom marketingových postupov je, aby kontinuálne prevychovali čo najväčšie množstvo skupín potenciálnych zákazníkov a nakoniec ich aj presvedčili o zmysluplnosti trávenia voľného času recepciou kultúry a umenia. Ukázalo sa, že uplatňovanie marketingových postupov a nástrojov v duchu vymedzenia tejto idey si neodporuje s poslaním kultúrnych inštitúcií, ba naopak, podporuje ho a zdôrazňuje. Kultúrne inštitúcie totiž prezentujú určité kultúrne, umelecké či estetické hodnoty a sprístupňujú kultúrne dedičstvo spoločnosti. Predpokladom úspešnosti marketingu kultúry je na jednej strane uvedomenie si a rešpektovanie výnimočnosti poslania a postavenia kultúrnych inštitúcií, ako aj úlohy kultúry a umenia v spoločnosti. Na strane druhej je predpokladom úspešnosti porozumenie zákazníkovi – recipientovi, jeho potrebám

a reálnym možnosťami. Takéto východisko umožňuje manažerom a marketérom v oblasti kultúry porozumieť objektu jeho záujmu – človeku a vychovávať ho k potrebe recepcie kultúry a umenia. V ideálnom prípade by mal splniť jeho túžby, želania, potreby ponukou produktu či produktového mixu aj služieb, ktoré mu prinesú istú sumu poznatkov, zážitkov, uspokojenia i spríjemnenia každodennej reality. Význam marketingu kultúry podčiarkuje aj skutočnosť, poukazujúca na dlhodobu nezdravý trend v spoločnosti i na trhu kultúry a umenia. Podľa skúseností manažerov kultúrnych inštitúcií je totiž zrejmé, že sme svedkami chabého dopytu zo strany zákazníkov – recipientov a obrovskej ponuky zo strany jednotlivých kultúrnych inštitúcií. Napriek tomu však musí marketing kultúry rešpektovať špecifickosť trhu kultúry a umenia, ctiť si autonómnosť tvorcov a aktérov v oblastiach kultúry a umenia a citlivo pristupovať k voľbe a aplikovaniu metód a nástrojov.

V učebnici *Manažment & marketing v kultúrnych inštitúciách* má autorka ambíciu ponúknuť študentom vysokých škôl humanitného a spoločenskovedného zamerania základné poznatky o marketingových a manažérskych prístupoch, metódach a nástrojoch, nevynímajúc oblasť výskumu a prieskumu marketingového prostredia. Texty sú síce zacielené na oblasť kultúry, ale aplikujú aj informácie, pojmy, kategórie a postupy rámcované v základných poznatkoch tzv. všeobecného manažmentu a marketingu, ako i na jednotlivé oblasti, stratégie, nástroje alebo výskumné praktiky špecificky zameraného marketingu (pozri P. Kotler, G. Armstrong, M. R. Solomon, G. W. Marshall, E. W. Stuard, S. Black, N. Clemente, B. Hurst, M. Jedlička, J. Světlík, J. Matúš, A. Zaušková, A. Kusá, V. Pizano, K. Ďurková, P. Horňák, K. Fichnová, D. Lesáková, V. Cibáková, J. Příkrylová, H. Jahodová atď.) V rámci vymedzenia obsahu, pojmov a kategórií sa autorka snažila reflektovať a syntetizovať tiež poznatky, ktoré sú podľa jej názoru kľúčové pre manažérsku a marketingovú prax vo sfére kultúry a umenia. Na základe kategorizovania a syntetizovania východísk a poznatkov renomovaných autorov v oblastiach marketingu a manažmentu kultúry, médií, ako aj animácie kultúry sú zoradené jednotlivé tematické

časti. (pozri P. Kotler, G. Scheff, F. Colbert, M. Kesner, R. Johnová, M. Tajtáková, M. Tuma, R., Š. Gero, D. Pavlů, R. Bačuvčík, E. Hradiská, Z. Hudíková, E. Čábyová, V. Gažová, Z. Slušná, S. Chomová atď.) V neposlednom rade autorka pri koncipovaní východiskových premis vychádza z poznatkov získaných v rámci štúdia manažmentu kultúry a v rámci neho aj marketingu kultúry (Institut für Kulturmanagement, Johannes Kepler Universität), ako aj z výsledkov výskumu realizovaného v rámci vedecko-pedagogickej činnosti na Katedre kulturologie Univerzity Komenského v Bratislave a na Fakulte masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave (FMK UCM). Na FMK UCM vydala učebnice pod názvami *Systém a organizácia práce v tlačovom médiu* (Trnava, 2004), *Manažment, marketing a redigovanie v redakčnej praxi. Periodická tlač* (Trnava, 2010). Viaceré východiská uvedených publikácií boli podnetné a smerodajné aj pri tvorbe učebnice *Manažment & marketing v kultúrnych inštitúciách*. Pri písaní učebnice autorka zúročila aj svoje osobné skúsenosti v oblasti manažérskej a marketingovej činnosti, ktoré získala na rôznych riadiacich pozíciách v elektronických a printových médiách i v reklamnej agentúre.

Absolvent kurzu marketingu kultúry by mal na základe jednotlivých tematických okruhov učebnice získať orientáciu i základné poznatky, ktoré sú nevyhnutné na pôsobenie v kultúrnych inštitúciách na rôznych manažérskych či marketingových pozíciách. Mal by vedieť rozhodovať o základných otázkach týkajúcich sa voľby cieľov, strategických a parciálnych plánov, výskumu marketingového prostredia, makroprostredia, mikroprostredia, mal by vedieť aplikovať najjednoduchšiu situačnú analýzu – SWOT analýzu, zvládnuť segmentáciu publika, v rámci marketingového mixu zvoliť a realizovať vhodnú produktovú, cenovú či distribučnú stratégiu, posúdiť, koncipovať a realizovať komunikačný aj mediálny mix a mediálny plán v rámci integrovanej marketingovej komunikácie. Jednotlivé tematické celky sú zoradené v logickom slede, tzn. že mapujú postupnosť riešenia marketingovej problematiky od stanovovania stratégií, cez výskum prostredia, po koncipovanie marketingového a komunikačného mixu.

1

KULTÚRNA INŠTITÚCIA, MANAŽMENT, MARKETING

Ciele kapitoly:

- *Vymedziť a definovať základné pojmy a kategórie v oblasti manažmentu kultúrnej inštitúcie z hľadiska spôsobu riadenia, úrovni riadenia, organizačnej štruktúry, formálneho a neformálneho vodcovstva a komunikačných praktík.*
- *Vysvetliť a dať do kontextu činnosti kultúrnej inštitúcie vývoj a súčasné využitie metód marketing – manažmentu.*
- *Priblížiť zásady formulovania strategických cieľov.*
- *Určiť princípy a postupy strategického plánovania.*
- *Precizovať postupnosť krokov v strategickom rozhodovaní.*
- *Osvetliť súvislosť medzi strategickými a parciálnymi plánmi.*

1.1 MANAŽMENT, ORGANIZÁCIA, KOMUNIKÁCIA

Manažment ako systém ideí, ktoré tvoria základňu teórie riadenia a princípov uplatňujúcich sa v rôznych oblastiach spoločenskej praxe, sa začal rozvíjať na začiatku minulého storočia. V súčasnosti predstavuje súbor teórií, návodov, techník a postupov, s ktorými sa študenti oboznamujú v rámci vysokoškolského štúdia a ktorými sa riadia v pracovnom procese profesionáli – manažéri. V pomerne krátkej histórii sa teória a následne aj prax manažmentu realizovali na základe dvoch platforiem. Prvou je *klasická teória manažmentu*, ktorá predstavuje dva odlišné prístupy k procesu manažovania: *vedecké* (F.W. Taylor, F.B. Gilberth, L. M. Gilbertová, H. Emerson) a *klasické*

preferujúce organizačnú teóriu (H. Fayol). Druhú platformu predstavuje *behaviorálna teória manažmentu*, sústreďujúca sa na zamestnanca v organizačných a motivačných súvislostiach (E. Mayo, A. Maslow, D. McGregor). Vznik najnovšej teórie manažmentu sa datuje do obdobia po druhej svetovej vojne. Je ňou tzv. *kvantitatívna teória*, usilujúca sa o komplexné uchopenie riadiacich procesov a zhodnocovanie situácií vo všetkých oblastiach a aktivitách danej organizačnej jednotky. V súčasnosti sa preferuje najmä systémovosť a konzistentnosť manažovania. Využívajú sa variácie prístupov klasickej teórie (výkonosť, produktivita), behaviorálnej teórie (organizačné správanie), ako i kvantitatívnej teórie (vedecké prístupy, informačné systémy). (Pozri R. C. Hickman, J. A. Dubrin, M. Sedlák atď.)

O aplikácii sofistikovaných manažérskych postupov do oblasti kultúry sa začína v európskych podmienkach diskutovať v osemdesiatych rokoch minulého storočia. Začiatkom deväťdesiatych rokov vznikajú študijné programy ponúkajúce špecializáciu práve v tejto oblasti (napríklad Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft, Universität für Musik und darstellende Kunst vo Viedni, Institut für Kulturmanagement, Johannes Kepler Universität v Linzi, Katedra kulturológie Filozofickej fakulty na Univerzite Komenského v Bratislave a pod.) Štúdium vychádza z najnovších poznatkov a trendov všeobecnej teórie manažmentu, ale je prispôsobované špecifickým podmienkam typickým pre rôznorodé oblasti kultúry a umenia. Podľa L. Kesnera sa v najširšom zmysle slova samotná podstata strategického riadenia kultúrnych inštitúcií nelíši od akejkoľvek inej organizácie, pretože „spočíva v riadení a optimalizácii podmienok a zdrojov na dosiahnutie stanovených cieľov.“ (Kesner, 2005, s. 264) Z tohto aspektu možno pod pojmom *manažment kultúry* rozumieť vedenie ľudí osobami disponujúcimi osobitými druhmi kompetencií (schopnosťami a zručnosťami) a zastávajúcimi špecifické riadiace funkcie na jednotlivých stupňoch riadenia.

M. Majtán v tomto kontexte uvádza, že je vo všeobecnosti sa pod pojmom *manažment* chápe jedna z najdôležitejších činností človeka. Vyjadruje cielavedomosť, spôsoby dosahovania cieľov, systémovosť. Aj

preto ju považuje za proces, na základe ktorého sa dosahujú konkrétne, dopredu stanovené ciele. Zdôrazňuje pritom najmä skutočnosť, že cieľom a objektom záujmu manažérskych aktivít sú výlučne ľudia. Z psychologického hľadiska je aj podľa E. Letovancovej predmetom manažmentu predovšetkým práca s ľuďmi, tzn. vedenie ľudí, ktoré predstavuje všetky formy pôsobenia na jednotlivca a sociálne skupiny. Riadiaci pracovník ho musí uplatňovať tak, aby stimuloval ich pracovné výkony, ovplyvňoval ich pracovné spôsobilosti, formoval ich kvalifikáciu a pracovné kompetencie. (Letovancová, 2007, s. 10)

Manažér je podľa M. Majtána človek disponujúci schopnosťami a zručnosťami potrebnými na riadenie tímov. Mal by byť kompetentný zaisťovať, aby sa plnili strategické alebo parciálne plány, mal by vedieť vytvárať priaznivé prostredie v tíme, vedieť vyberať a rozvíjať profesionalitu svojich podriadených, riešiť konflikty, koučovať, hodnotiť zamestnancov. Manažér môže byť formálnou i neformálnou autoritou, ale predovšetkým je profesionálom vo svojej oblasti činnosti. Z tohto uhla pohľadu tvrdí: „Manažér je predovšetkým profesia – jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky (útvarov, kolektívov) na dosahovanie stanovených cieľov.“ (Majtán, 2008, s. 22) Manažéri v rámci organizácie jednotlivých zložiek na rôznych úrovniach riadenia koordinujú aktivity i pracovníkov, čím zabezpečujú plnenie vytýčených cieľov. „Kordinácia činnosti ľudí umožňuje dosiahnuť také výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné samostatne konajúcimi jednotlivcami.“ (Majtán, 2008, s. 13) Z. Hudíková charakterizuje ako pracovníka, ktorý „má zodpovednosti smerom k vedeniu firmy, svojim kolegom – podriadeným, ako aj kolegom manažérom, s ktorými spolupracuje. Stará sa o procesy a o ľudí. Predpokladá sa, že zvládne riadenie rôznorodého tímu, využije individuálnu jedinečnosť podriadených a bude využívať synergiu tímu. Zároveň bude efektívne využívať zdroje a používať a podporovať účinné metódy práce.“ (Hudíková In Hradiská, Hudíková, Čertíková, 2013, s. 46) E. Letovancová pomenúva manažéra ako človeka, keď tvrdí, že jeho práca si „vyžaduje určité špecifické vedomosti, schopnosti a zručnosti, pretože svojím pôsobením zabezpečuje

dosahovanie cieľov riadeného organizačného útvaru“. (Letovancová, 2007, s. 10)

Manažérska profesia si vyžaduje, aby jej protagonisti – manažéri disponovali viacerými kľúčovými kompetenciami. Je v životnom záujme každej kultúrnej inštitúcie, aby zamestnávala manažérov s bohatým registrom kompetenčného vybavenia. Snaha organizačných subjektov zamestnávať profesionálov s kompetenciami sa vypláca, pretože ich spravidla posúva dopredu vo všetkých aspektoch (produkčných, medziludských, komunikačných a pod.) Profesionál– manažér by mal mať aj interpersonálne kompetencie potrebné na efektívnu komunikáciu a budovanie pozitívnych vzťahov medzi ľuďmi. To znamená, že mal by byť schopný empatie, vyjednávania, spolupráce a pod. Manažéri na jednotlivých pozíciách musia mať kompetencie, ktoré M. Kubeš, D. Spillerová a R. Kurnický (2004, s. 34-35) rozdeľujú do troch kategórií – manažérske, interpersonálne, technické.

- *Manažérske kompetencie* sa skladajú zo schopností a zručností, prispievajúcich k vynikajúcim výkonom manažéra. Ich cieľom je zaistiť, aby boli úlohy splnené v súlade so strategickými plánmi, aby sa vytvorilo priaznivé prostredie v tíme. Patrí sem napríklad aj schopnosti ako vyberať a ďalej rozvíjať svojich podriadených, riešiť konflikty, koučovať zamestnancov, delegovať, hodnotiť zamestnancov, schopnosť strategicky plánovať a pod.
- *Interpersonálne kompetencie* sú dôležité na efektívnu komunikáciu a budovanie pozitívnych vzťahov s ostatnými členmi tímov. Zabezpečujú synergetický efekt pri dosahovaní cieľov skupiny, pretože manažéri sú schopní aktívne, empaticky počúvať, vyjednávať, prezentovať zručnosti, spolupracovať, budovať vzťahy atď.
- *Technické kompetencie* sú tvorené súborom daných zručností, ktoré sú potrebné na výkon konkrétnych funkcií. Zaisťujú, že pracovník je schopný plniť úlohy vyžadujúce si konkrétnu odbornosť v rámci pracovného zaradenia, ako napríklad kompetencie viesť účtovníctvo, financie, zberať údaje analyzovať, sumarizovať, riešiť špecifické, odborné problémy, programovať, zostavovať plány a pod. (M. Kubeš, D. Spillerová a R. Kurnický, 2004, s. 34-35)

Nároky na komplexnosť manažéra v kultúrnej inštitúcii sú o to väčšie, o čo je buď špecializovanejšia svojou ponukou, alebo ak ide o pomerne súťaživý trh kultúry v oblasti ponuky či získavania diverzifikovaných cieľových alebo potenciálnych skupín recipientov. Kultúrnu inštitúciu možno charakterizovať ako organizačnú jednotku, ktorá realizuje špecifickú produkciu, služby, je reprezentovaná a riadená špecifickými profesiami, disponuje materiálnymi prostriedkami a významnou symbolickou mocou. Prax potvrdzuje, že úspešnosť kultúrnej inštitúcie, bez ohľadu na jej charakter vlastníctva (verejná, privátna) či charakter spravovania (štátna, samosprávna, cirkevná, treťosektorová, komerčná), veľkosť (malá, stredná, veľká), špecifickosť ponuky (výtvarné, hudobné dramatické, literárne, filmové umenie, vzdelávacia, osvetová, záujmová činnosť a pod.), ako i trhové podmienky, závisí od kompetentnosti osôb na jej kľúčových manažérskych pozíciách. Tie by mali vedieť definovať strategické ciele, koncipovať strategické plány, rozhodnutia, odhadovať vývoj, vedieť kombinačne myslieť, vyberať schopných ľudí, komunikovať s jednotlivcami i societami. Na základe uvedených profesijných kritérií L. Kesner vymedzuje najdôležitejšie úlohy vodcu a jeho ťažiskové úlohy v kultúrnej inštitúcii. Tvrdí, že nesmú medzi nimi chýbať nasledujúce činnosti:

- *Nespokojnosť so statusom quo, ochota kriticky preskúmať hlavné východiská, na ktorých je činnosť inštitúcie postavená. Na tomto základe nachádzať príležitosti, určovať smer budúceho vývoja, definovať zmysel a cieľ činnosti inštitúcie v danom období, tzn. dodávať inštitúcii víziu.*
- *Strategické myslenie, odhad trendov, schopnosť formulovať alternatívne scenáre k naplneniu cieľov inštitúcie.*
- *Vyhľadávať schopných ľudí, získavať ich pre spoločné ciele a budovať tím.*
- *Komunikovať s rôznymi záujmovými skupinami, dovnútra i navonok inštitúcie a reprezentovať ju.*
- *Vyznať sa v najrôznejších vonkajších kontextoch a prostrediach a vedieť sa v nich pohybovať.*

- *Veriť v hodnoty, ktoré kultúrna inštitúcia predstavuje a schopnosť artikulovať a obhajovať jej význam najrôznejším záujmovým skupinám, ktoré činnosť organizácie predstavujú.*
- *Nekompromisne hodnotiť prácu druhých a vyvodzovať z toho dôsledky.* (Kesner, 2005, s. 264)

Takéto kritériá manažérskej činnosti sa uplatňujú aj v práci riadiacich pracovníkov v kultúrnej inštitúcii. Spravidla sú to profesionáli na rôznych pracovných pozíciách v organizačnej štruktúre – generálny riaditeľ, riaditeľ ekonomických, marketingových, produkčných, kreatívnych činností a pod., či vedúci oddelení na rôznych stupňoch riadenia atď. Manažér by nemal disponovať iba právomocami z titulu jeho pracovného a funkčného zaradenia, ale aj kompetenciami potrebnými na výkon funkcie (potrebné nadanie a vzdelanie zaručujúce kompetencie pre riadenie tímov). Manažérska pracovná pozícia je dôležitou súčasťou organizačnej štruktúry inštitúcie, zároveň v sebe zahŕňa okrem kompetenčnej výbavy aj schopnosť a zručnosť plánovať a realizovať. Z tohto dôvodu sa termín *organizácia* v manažérskej praxi chápe z dvoch hľadísk:

- *ako inštitúcia či firma, usporiadaná podľa istej štruktúry a funkčných vzťahov,*
- *ako súbor konkrétnych dopredu plánovaných a podľa istej predstavy realizovaných činností.*

Každá inštitúcia alebo firma je konštituovaná na základe zmysluplne vystavanej a efektívnej organizačnej štruktúry. V ideálnom prípade má zohľadňovať vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a umožňovať bezproblémový produkčný, marketingový, komunikačný proces smerom dovnútra i von. Podľa M. Majtána optimálna tvorba organizačnej štruktúry musí zohľadňovať päť základných princípov: „delbu práce, jednotu prikazovania, právomoc a zodpovednosť, rozpätie riadenia, tvorbu útvarov“. (Majtán, 2008, s. 216)

Určuje systém fungovania organizačných vzťahov a pravidiel, vyjadrených v schéme *pyramídovej organizačnej štruktúry*, ktorá má nasledujúce charakteristické znaky:

- vertikálne členenie do hierarchicky usporiadaných stupňov riadenia,
- existencia základných stupňov riadenia (na ich čele sú líniioví vedúci) a medzistupňov (napríklad koordinátori kreatívnej produkcie),
- počet a druhy základných stupňov riadenia v kultúrnej inštitúcii (obdobne ako v organizáciách v iných sektoroch) určujú vertikálnu členitosť ich organizačnej štruktúry: jednostupňovú, dvojestupňovú, trojestupňovú, atď.

Z uvedených charakteristík okrem iného tiež vyplýva, že organizačná štruktúra inštitúcie sa kreuje na základe jej veľkosti, ponuky, náročnosti na jej realizáciu, distribúciu, komunikáciu, materiálne zabezpečenie, ľudský pracovný potenciál, profesijné špecializácie a pod. Manažér realizuje svoju pôsobnosť na príslušnej úrovni riadenia. V teórii manažmentu a v organizačnej, manažérskej praxi sa ustálilo členenie úrovní, ako aj ich príslušné pomenovanie. V prípade trojestupňovej organizačnej štruktúry sa hovorí o *vrcholovom riadení* (top management). Manažéri vrcholovej úrovne riadenia, na základe celého radu analýz, uskutočňujú zásadné rozhodnutia napríklad o budúcom smerovaní, určujú dlhodobé strategické ciele a plány a pod. Druhá rovinu predstavuje *stredná úroveň* (middle management). Aktívne sa podieľajú najmä na produktovej, obchodnej či distribučnej a pod. koordinácii, pričom aktívne komunikujú s vrcholovým vedením inštitúcie. Najnižší stupeň riadenia je manažment pôsobiaci na *základnom stupni* (level management). Jeho úlohou je riadiť pracovníkov najmä v oblasti produkcie či tzv. obslužných činností. Operatívne riadia procesy produkcie, služieb, zodpovedajú za kvalitu ponuky trhu (pozri R. C. Hickman, J. A. Dubrin, M. Kubeš, E. Letovancová, M. Sedlák atď.).

Organizácia práce v kultúrnej inštitúcii, tak ako v každej inej firme, je determinovaná *právnymi normami*, platnými v sídle jej pôsobenia a internými *pravidlami riadenia*, majúcimi normatívny charakter. Ide o predpisy, ktoré sú tvorené zodpovednými manažérmi predovšetkým vo vrcholových pracovných pozíciách. Normatívny charakter predpisov je záväzný pre všetky alebo všetky dotknuté pracovné pozície.

Predpisy tak kreujú hierarchicky usporiadanú sústavu organizačných noriem, platných v danej inštitúcii alebo firme. Sústavu organizačných noriem tvoria: štatút/stanovy, organizačný poriadok, smernice, pokyny a pracovné postupy.

Štatúty/stanovy vymedzujú postavenie a činnosť kultúrnej inštitúcie (názov, sídlo, predmet činnosti, základné imanie, zakladatelia a pod.) *Organizačný poriadok*, ako základný dokument navrhnutý a schválený vrcholnými orgánmi kultúrnej inštitúcie, uvádza a charakterizuje jeho organizačné prvky. Rieši organizačnú štruktúru, určuje základné pravidlá a hierarchické vzťahy jeho usporiadania a opisuje pracovné náplne jednotlivých funkčných pozícií. *Smernice* vymedzujú spôsob vykonávania jednotlivých funkcií v rámci organizačnej štruktúry alebo ich častí. Sú konkretizované prostredníctvom rôznych formulárov, harmonogramov, dokladov, termínmi a pod. *Pokyny* vydávajú vedúci príslušných útvarov a *postupy* detailne opisujú a predpisujú spôsob výkonu istých prác.

V jednotlivých oddeleniach kultúrnej inštitúcie na rôznych úrovniach riadenia má organizácia práce vlastné špecifiká. Súvisia s osobitosťami pracovnej náplne a požadovanými pracovnými výkonmi. Zohľadňujú sa vo vymedzení formálnej organizácie a rátajú tiež s neformálnou organizáciou, ktorá je implicitne prítomná v každom organizačnom subjekte.

Formálna organizácia je daná systémom organizačnej schémy vychádzajúcej z hierarchie vzťahov na základe nadradenosti a podriadenosti. Medzi jednotlivými útvarmi v línii vertikálnej organizačnej štruktúry existujú tzv. *funkčné vzťahy*. Vymedzujú kompetencie a povinnosti jednotlivých organizačných zložiek a pracovných pozícií v organizačnej štruktúre danej kultúrnej inštitúcie. Formálna organizácia je v duchu týchto vzťahov definovaná ako sústava oficiálnych, právne vymedzených vzťahov, fungujúcich na báze vzájomnej podriadenosti a nadriadenosti (pyramídová štruktúra) medzi jednotlivými oddeleniami a pracovnými pozíciami v organizačnom systéme. M. Majtán upozorňuje na ďalšie vlastnosti organizačnej štruktúry ako formálneho systému vzťahov v inštitúcii, umožňujúceho diferencovať a súčasne

integrovať činnosti pracovníkov do jedného celku. „Výsledkom tejto organizačnej diferenciacie a integrácie činnosti je *útvarová štruktúra*. Útvaram môžu byť napríklad divízie, závody, prevádzky, úseky, oddelenia a pod. Útvar má vymedzenú funkciu, právomoci a zodpovednosti a je prepojený vertikálnymi, resp. horizontálnymi, alebo oboma väzbami s inými útvarmi.“ (Majtán, 2008, s. 214)

Neformálna organizácia vychádza z existencie medziľudských, osobných vzťahov. Tzv. neformálni vodcovia sa nachádzajú v každom spoločenstve, pracovné kolektívy nevynímajúc. Autoritu si získavajú a udržiavajú svojimi schopnosťami, tvorivosťou, názormi a postojmi, vedomosťami atď. Vplyv neformálnych vodcov však môže mať pozitívne, ako aj negatívne dôsledky. Na jednej strane majú neformálni vodcovia dispozíciu diktovať a určovať tvorivú atmosféru, ovplyvňovať svojou osobnosťou kreatívnu diskusiu a tak vytvárať prostredie bohaté na invenčné podnety. Na strane druhej môžu byť rušivými elementmi, ktoré v dôsledku vlastných, vnútorných rozporov, alebo nenaplnených ambícií vyvolávajú (vedome i nevedome), konfliktné situácie medzi jednotlivcami, ako aj medzi vedením a radovými členmi jednotlivých oddelení, či tímov.

Organizácia práce je dôležitou činnosťou, ktorá napomáha k dosahovaniu cieľov a realizácii plánov. Zároveň určuje systém vzťahov podriadenosti a nadriadenosti medzi jednotlivými pracovnými pozíciami, vyjadrenými ich štruktúrou v línii vertikály. Podľa M. Majtána sa organizovaním utvárajú podmienky na koordináciu činnosti prostredníctvom „vytvárania štruktúry procesov a štruktúry vzťahov medzi úlohami, právomocami a zodpovednosťou“. Upozorňuje, že je potrebné odlíšiť dva pojmy: štruktúra procesov a štruktúra vzťahov. Pod pojmom vytvárania *štruktúry procesov* chápeme cielavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce. *Štruktúra vzťahov* vyjadruje pomerne „stabilnú organizačnú štruktúru, niekedy označovanú ako kostra organizácie, ktorej poskytuje základňu na jej fungovanie.“ (Majtán, 2008, s. 211)

T. Repková upozorňuje na výhody a nevýhody stanovovania organizačných schém. Medzi *výhody* zaraďuje ich schopnosť vysvet-

lovať, ako je práca na nejakom pracovnom mieste, oddelení alebo úseku prepojená s prácou iných organizačných častí. Slúžia tiež na orientáciu nových zamestnancov, ako i na orientáciu zamestnancov pri reorganizácii. Vysvetľujú, ako a u koho je potrebné v prípade komunikačných nedorozumení riešiť vzniknutý problém. Znázorňujú typ miesta, počet riadiacich úrovní, tok právomocí pevnými čiarami, ktoré spájajú obrysy jednotlivých miest. Poskytujú manažérom priestor na uvedomenie si problémov – skrytej delby práce, koordinácie, potenciálne zdroje konfliktov, pracovné duplicity, nadbytočné úrovne riadenia. Organizačná schéma môže byť dôležitá aj z hľadiska koncipovania podnikateľského plánu. Ako *nevýhody* organizačných schém vníma niektoré skutočnosti: „demoralizujú organizáciu – naznačujú, že vyššie miesta sú pri dosahovaní poslanca dôležitejšie ako nižšie, neznázorňujú neformálnu organizáciu, neodrážajú fungovanie oficiálne predpísaných horizontálnych väzieb, ako napríklad priamy kontakt medzi manažérmi cez hranice oddelení, vedú k redukovaniu tímovej práce, môžu poskytnúť konkurencii strategickú informáciu, môžu rýchlo zastarať (vysoká miera technických zmien), ľudia sa spoliehajú na systém, nie na vlastnú kreativitu.“ (Repková, 2004, s. 150-152)

V organizácii práce zohráva významnú úlohu *komunikácia medzi jednotlivými líniovými zložkami danej organizačnej štruktúry*. Dobre fungujúci komunikačný a informačný systém je základom pre bezproblémové pôsobenie každej organizácie. Pracovné pozície sú konštituované na základe zostavenia organizačnej štruktúry, v ktorej sú presne formulované a vymedzené funkčné vzťahy, kompetencie a povinnosti – pracovná náplň jednotlivých pracovníkov vydavateľstva, alebo redakcie. Systém komunikačných tokov vychádza z danej organizačnej štruktúry a určených funkčných vzťahov. Zásada posúvania informácií sa riadi dvomi základnými pravidlami:

- a) *od vrcholového manažmentu k všetkým organizačným jednotkám,*
- b) *od všetkých organizačných jednotiek sa informácie dostávajú prostredníctvom jednotlivých vedúcich oddelení k vrcholovému manažmentu (systém spätnej väzby).*

Ak nefunguje komunikácia, ak nie sú definované informačné toky, zvyčajne sa tento nedostatok odrazí na kvalite produktu, ako aj na nekorektných medziludských vzťahoch v organizácii. Prevláda izolácia pracovníkov, ktorí pracujú podľa zaužívaných stereotypov, alebo v neistote, či ich výkony zodpovedajú kritériám a požiadavkám nastoleným užším vedením. (Napríklad: Robím to správne? Aká je perspektíva mojej pozície? Aké sú očakávania vedenia?) Takéto prostredie je navyše dobrou pôdou na šírenie dezinformácií rôzneho druhu, čo v konečnom dôsledku odčerpáva energiu a odpútava pozornosť od hlavných pracovných povinností. (Hurst, 1994, s. 97-108)

Otvorená komunikácia realizovaná na základe štandardizácie informačných tokov je dôležitá z týchto dôvodov:

- a) jasne sa definujú príkazy, požiadavky, čitateľný je pôvodca príkazov a prenášaťel informačných odkazov (generálny riaditeľ, šéfredaktor, hlavný sekretár, vedúci oddelenia), ktorý zároveň garantuje spätnú väzbu,
- b) bezbariérová komunikácia zhora a spätná väzba zdola zjednocuje kolektív počas riešenia pracovných, alebo vzťahových problémov,
- c) oživuje záujem jednotlivých vedúcich na všetkých stupňoch riadenia zúčastniť sa procesu plánovania a rozhodovania,
- d) jasne vytyčuje ciele, čím podporuje motiváciu a pracovný výkon,
- e) je garantom súdržnosti tímu – všetci zamestnanci, bez ohľadu na svoje pracovné zaradenie si osvoja spoločné ciele a preberajú na seba zodpovednosť,
- f) posilňuje sa morálka a pocit zaangažovanosti na dosiahnutí cieľa,
- g) podporuje kreativitu a výkonnosť. (Khelerová, 1995, s. 55-72)

Dobre fungujúce komunikačné kanály garantuje dobre zostavená organizačná štruktúra alebo organizačné schéma. Formálna organizačná štruktúra je konštantnou veličinou, ktorá sa mení a vyvíja podľa rôznych okolností a na základe viacerých faktorov. Vývoj a intenzita zmien závisí od viacerých faktorov: od komunikačných štandardov vo vnútornom systéme firmy, psychologických daností a profesionálnych zručností jednotlivcov, zásadných zmien vo filozofii, typológii,

alebo zamerania kultúrnej inštitúcie a v neposlednom rade aj od danej kultúry medziludských vzťahov, napríklad – dominantné, konfliktné typy jednotlivcov, priateľstvá, nepriateľstvá, typy konfliktov, boj o moc a vplyv atď. (Tepper, 1996, s. 33-37) Stanovenie pravidiel informačných a komunikačných kanálov v kultúrnej inštitúcii je jedným zo základným predpokladov na vybudovanie bezproblémovo a efektívne fungujúcej organizačnej štruktúry.

1.2 MARKETINGOVÝ MANAŽMENT

Pod termínom *marketingový manažment* sa v kultúrnej praxi, podobne ako aj v iných oblastiach a sektoroch, rozumejú presne vymedzené významy a činnosti. Vznik *marketingu* sa datuje od polovice 19. storočia, pričom jeho sofistikovanejšia forma v podobe odporúčaných postupov a techník je známa na prelome 19. a 20. storočia. Vznikol na pôde Spojených štátov amerických, odkiaľ sa šíril najprv do Európy, neskôr do iných častí sveta. Marketing sa vo firmách začal systematicky uplatňovať až v povojnových rokoch – v 50. rokoch 20. storočia, v období keď sa enormne zvyšovala ponuka a začala prevyšovať dopyt. Podľa V. Cibákovej a G. Bartákovej sa už v roku 1902 začína marketing vyučovať na niektorých univerzitách v USA. Ale až okolo roku 1920 sa začína jasnejšie kryštalizovať jeho skladba ako učebného predmetu. Do európskych vysokoškolských učební sa dostáva až po druhej svetovej vojne v päťdesiatych rokoch. Marketing ako metóda obchodovania a neskôr ako študijný predmet sa po roku 1964 importoval aj na Slovensko. Najskôr sa začal uplatňovať v oblasti zahraničného obchodu, neskôr, v rokoch 1966 – 1977, sa dostal aj na akademickú pôdu. (Cibáková, Bartáková, 2007, s. 19) Vyučoval sa ako predmet, ale po roku 1989 sa stal súčasťou širšej výučby v rámci študijných programov nielen na všetkých ekonomických fakultách, ale aj fakultách humanitného zamerania na Slovensku.

Marketingoví odborníci začali zohrávať dôležitú úlohu hlavne „pri spracovávaní trhových analýz a následne aj pri aplikovaní propagač-

ných aktivít podnikateľských subjektov potrebných na prekonávanie konkurenčných komunikačných bariér“. (Jedlička, 2004, s. 12) Marketing ako študijný predmet vznikol ako dôsledok pôsobenia trhu, ktorý si vyžadoval špecialistov na riešenie rôznych trhových vzťahov. Sústredili sa na problémy vznikajúce vo vzťahu tvorby ponuky, dopytu, odbytu a ceny, ktoré komunikovali osobitými spôsobmi a prostriedkami. Situačná analýza zostávala skôr v empirickej a intuitívnej rovine tak v rámci profesionálnej prípravy odborníkov, ako i vo sfére navrhovania a realizácie rôznych marketingových konceptov. V súčasnosti možno konštatovať, že marketing ako študijný program má interdisciplinárny charakter, to znamená, že vo veľkej miere využíva poznatky a metódy iných vedných odborov. Viacerí autori sa zhodujú v tvrdení, že uplatneniu marketingu predchádza dôkladné poznanie trhu a jeho segmentácia, ďalej „charakteristika marketingového prostredia, vytvorenie marketingovej stratégie a marketingového plánu, charakteristika marketingového mixu a vhodná kombinácia jednotlivých nástrojov“. (Matuš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 239) Na základe situačnej analýzy trhového prostredia sa identifikujú, analyzujú a hodnotia faktory, ktoré môžu mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégií inštitúcie. Z týchto dôvodov je nevyhnutné analyzovať existujúce fakty, trendy a na ich základe prognózovať budúci vývoj. (Lesáková a kol., 2008, s. 81)

Aj z dôvodu širšieho interdisciplinárneho zázemia, ako aj širokospektrálneho uplatnenia marketingu v praxi je zrejmé, že pod pojmom *marketing* sa v súčasnosti skrýva celý rad špecifických aktivít. Podporuje sa nimi tvorba produktov, služieb a ich sprostredkovanie cieľovým skupinám. Marketing sa skladá zo štyroch základných procesov, ktoré však navzájom úzko súvisia – vývoj produktu alebo služby, stanovenie ich ceny, distribúcia k cieľovým skupinám a informácie o produkte alebo službe prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov. (Clemente, 2004, s. 107) Viacerí autori sa zhodujú v tom, že marketing je dlhodobo nesprávne interpretovaný ako proces uskutočňovania predaja a promotion. (pozri Kotler, Bačuvčík, Foret, Tajtáková, Lesáková a pod.) Toto nedorozumenie je pochopiteľné, pretože ide o kontaktné a komunikačné aktivity, ktoré sú z hľadiska spotrebiteľa najvýraznejšie.

Uskutočnenie predaja je však len jednou z mnohých funkcií a nástrojov marketingu. Na tento fakt upozorňuje P. Kotler, podľa ktorého je predaj iba pomysleným vrcholom „marketingového ľadovca“. (Kotler, 2009, s. 7) Zákazník totiž nevidí za oponu zakrývajúcu celé spektrum marketingových aktivít. Bez ohľadu na tento fakt je podľa neho elementárnou úlohou marketingových aktivít identifikovať potreby a prania potenciálnych zákazníkov, porozumieť im a riadiť svoje rozhodnutia tak, aby tieto potreby boli uspokojované a stimulované.

Na základe uplatňovania marketingu v praxi rozlišujú P. Kotler a G. Armstrong dva zásadné prístupy k marketingu, od ktorých sa odvíjajú aj jeho definície – sociálny a manažérsky. *Sociálny prístup* poukazuje na úlohu marketingu v spoločnosti, je spôsobom získania vyššieho životného štandardu. Marketing sa v tomto kontexte definuje ako sociálny proces, prostredníctvom ktorého jednotlivci a skupiny uspokojujú svoje prania a potreby, na základe tvorby, alebo ponuky či výmeny produktov a služieb medzi sebou. Druhým prístupom k definícii marketingu je *manažérsky prístup*, ktorý marketing vymedzuje ako umenie predávať produkty. Podľa tohto definičného rámcovania je marketing procesom plánovania a implementácie koncepcií, cien, propagácie a distribúcie určitých tovarov. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 22-25)

V. Cibáková a G. Bartáková v rámci vymedzenia definície marketingu poukazujú na interdisciplinárny charakter marketingu. Možno ním vysvetliť pomerne veľké množstvo odlišných pohľadov na marketing, ako napríklad marketing ako činnosť, súbor činností, metódy riadenia, proces riadenia, filozofia podnikania či životná orientácia. Definujú marketing ako „proces uspokojenia potrieb zákazníka takým spôsobom, aby sa splnili očakávania všetkých, ktorí sú v tomto procese zainteresovaní.“ (Cibáková, Bartáková, 2007, s. 15-16) Inšpirujú i stotožňujú sa P. Kotlerom a G. Armstrongom, ktorí poukazujú na väčšinovú zhodu všetkých doterajších definícií marketingu – je ňou uplatňovanie metód, nástrojov a techník na uspokojenie potrieb zákazníka.

Rovnaké východiská uplatňuje aj *marketing kultúry*. Podľa R. Johnovej, ktorá sa odvoláva na definíciu Americkej marketingovej spoločnosti, je marketing kultúry procesom, v rámci ktorého sa rea-

lizujú koncepcie oceňovania, propagácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb. Uvedené procesy smerujú k uskutočneniu vzájomnej výmene uspokojujúcej potreby jedincov. (Johnová, 2008, s. 16) V tejto definícii sú obsiahnuté štyri základné nástroje, ktoré sú súborom marketingového mixu. Sú nimi produkt, cena, distribúcia a propagácia, tvoria jadro marketingu, vzájomne sa dopĺňujú a ovplyvňujú. Marketing kultúry má však svoje osobitosti, ktorými sa odlišuje od marketingu v ostatných oblastiach firemnej či inštitucionálnej praxe. Na jednej strane sa snaží podriadiť všetky snahy umeleckým a kultúrnym cieľom a na strane sa snaží sústrediť na spotrebiteľa – recipienta kultúrnej a umeleckej produkcie najmä v rámci jeho voľného času.

Spájanie marketingu vnímaného ako rýdzo komerčnú aktivitu s kultúrou vyvolávalo tak v odbornej ako i laickej verejnosti veľkú nedôveru a pochybnosti. Predstava o prepojení signalizovala sily schopné dehonestovať podstatu umenia, ohroziť jeho autonómnosť, slobodu myslenia i prejavu a pod. tým, že ho postaví na piedestál komerčných záujmov. R. Bačuvčík v tomto kontexte poukazuje na ambivalentné vnímanie vzťahu „vznešeného“ umenia a „povrchného“ marketingu. Napriek týmto obavám má v súčasnosti marketing svoje miesto v rámci riadenia, plánovania a rozhodovania v kultúrnej inštitúcii, ale niektoré postupy sa odlišujú od postupov marketingu v komerčnej sfére. Z tohto pohľadu považuje marketing kultúry za proces, ktorého cieľom je „prinútiť primerané množstvo osôb z čo najširších spoločenských vrstiev, ekonomického zázemia a veku primeranému kontaktu s umením (umelcom) a zároveň dosiahnuť čo najlepšieho finančného príjmu, ktorý je možný v súvislosti dosiahnutím tohto cieľa.“ (Bačuvčík, 2012, s. 17-28)

L. Kesner označuje marketing kultúry ako nástroj na napĺňanie základných cieľov organizácie voči verejnosti. Zdôrazňuje udržiavanie jej vzťahu so spoločnosťou, ktorý je užitočný pre obe strany. Poskytuje totiž „spoločensky relevantné a žiadané služby a súčasne zaisťuje, aby k tomu získavala adekvátnu mieru podpory a zdrojov.“ (Kesner, 2005, s. 12) Aj podľa M. Tajtákovskej je dôležité, aby sa zdôrazňovala odlišnosť marketingu kultúry od komerčného (tradičného), v prístupoch

k praktikám obchodovania. Je to jediný spôsob ako zachovať autonómiu umeleckej tvorby od vplyvu trhu. (Tajtáková a kol. 2010, s. 41) Zároveň navrhuje dodržiavať konkrétne zásady pri uplatňovaní metód a nástrojov marketingu v oblasti kultúry:

- *Zachovať autonómiu umeleckej tvorby*, tzn., že kultúrny produkt sa nerealizuje na základe požiadaviek trhu, ale najskôr sa zrealizuje a až potom sa umiestňuje na trhu.
- *Podriadenosť marketing umeleckým cieľom*, odkazuje na využívanie a zefektívňovanie komunikačných praktík medzi organizáciou a jej publikom tak aby bola produkcia správne prezentovaná, načatovaná a dávkovaná.
- *Zdôrazňovanie poznania spotrebiteľa*, bazíruje na dôkladnom výskume cieľových skupín recipientov, na ich spotrebiteľské správanie a pod., na základe ktorého môže kultúrna inštitúcia vytvoriť adekvátnu marketingovú stratégiu. (Tajtáková, 2010, s. 46)

Napriek osobitostiam marketingu kultúry je potrebné podčiarknuť, že rozmyšľanie marketingových manažérov a špecialistov v tejto oblasti taktiež, ako aj v iných sférach (najmä komerčných) sa riadi najnovšími trendmi, akými sú napríklad silná túžba po uspokojení emocionálnych potrieb, zážitkovosti. Preto L. Kesner upozorňuje na zvyšujúcu sa početnosť tých recipientov, ktorí kladú dôraz na značku a imidž kultúrnej inštitúcie. (Kesner, 2005, s. 86-87) Poukazuje na nárast ponúk schopných ponúknuť recipientom kultúrnej a umeleckej produkcie niečo atraktívne, niečo kde sa zmazávajú hranice medzi vysokou a masovou kultúrou, niečo, čo uspokojí ich potrebu zažiť niečo výnimočné. M. Tajtáková v tom vidí aj pozitívum – možnosť osloviť nové skupiny publika, ktoré na ponuky v tradičných priestoroch nereagujú. „Nové a netradičné priestory sú zároveň prostriedkom na zatraktívnenie produktu v kultúre a vytvorenie nového imidžu.“ (Tajtáková, 2010, s. 181) Taktiež je bežná kombinácia rôznych marketingových stratégií v oblastiach distribúcie alebo aplikácia nových marketingových nástrojov v oblasti komunikačných praktík (product placement, guerilla marketing, virálny marketin, mobilný marketing atď.).

Marketing kultúry, napriek počiatocnej nedôvere, je v súčasnosti využívaný neziskovými, ale aj komerčnými organizáciami, aplikuje sa v oblastiach kultúrnych inštitúcií, pamiatok, výtvarného umenia (finearts), reprodukčného umenia (performingart), architektúry, mediálneho a multimediálneho umenia, filmu, literatúry, hudby, nakladateľskej a vydavateľskej činnosti, v oblasti autorských práv, sponzoringu a vo využívaní umelcov a umeleckých diel na reklamné a marketingové účely. (Johnová, 2008, s. 28) Kultúrne inštitúcie na základe využívania adekvátnych marketingových nástrojov komunikujú verejnosti kultúrne, umelecké či estetické hodnoty a umožňujú čo najlepší prístup ku kultúrnemu dedičstvu spoločnosti. Marketing je účinným prostriedkom, prostredníctvom ktorého kultúrne inštitúcie oslovujú potenciálnych recipientov – návštevníkov, odstraňujú bariéry, predsudky, neznalosť, motivujú k záujmu a budujú pozitívny vzťah medzi inštitúciou a verejnosťou.

V kultúrnej praxi na Slovensku začína byť obvyklé, tak ako je to už celé roky aj v iných oblastiach, že aplikácia marketingových nástrojov sa netýka iba osôb zodpovedných za marketing, ale dotýkajú sa aktivít iných organizačných zložiek tak na úrovni vrcholového riadenia, ako aj na ostatných, nižších úrovniach. Marketingové aktivity ovplyvňujú celý rad rozhodnutí, napríklad o cenovej, inzertnej, distribučnej politike, ako i konkrétne rozhodovania pri organizácii práce v inštitúcii. Marketing kultúry plní výmennú, distribučnú, finančnú a komunikačnú úlohu. (pozri Johnová, Kesner, Pavlů, Bačuvčík atď.)

Marketingový manažment v kultúrnej inštitúcii možno charakterizovať aj ako osobitú činnosť, spočívajúcu v rozhodovaní o spôsobe riadenia marketingových aktivít. Zahŕňa špecifické formy riadenia, komplex vzťahov medzi inštitúciou a trhovým prostredím, komunikačný systém, modelujúci vzťahy medzi inštitúciou a cieľovými skupinami, ako aj celý súhrn rôznych obchodných činností potrebných na realizáciu produktu/služby a jeho distribúciu k recipientovi. Ide o konkrétne a osobité aktivity, ktoré neexistujú izolovane, ale sa navzájom dopĺňajú. Manažéri riadia prácu v jednotlivých oddeleniach, riadia pracovníkov na jednotlivých úrovniach, koordinujú pra-

covné úkony a podieľajú sa na vytváraní kvality produkcie, distribúcie a všetkých komunikačných aktivít. J. Matúš v tejto súvislosti hovorí o nevyhnutnosti marketingového riadenia, ktoré je dôležité hlavne v súčasnosti. (Matúš, 2007, s. 10-11)

Marketingový manažment predstavuje dôležitú činnosť, od ktorej závisí celý rad kľúčových i parciálnych manažérskych rozhodnutí. K jeho základným funkciám patria analýza, plánovanie, implementácia a kontrola. Základnou úlohou marketingového manažmentu je vytvárať a predovšetkým udržiavať dlhodobé vzťahy s cieľovými skupinami a na základe poznania dopytu po svojich produktoch, umožňujúcich dosahovať efektívnym postupom dopredu stanovené ciele. (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 14) „Veľmi zjednodušene sa dá povedať, že marketingový manažment je riadenie dopytu.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 51) Marketingový manažment možno označiť aj ako súbor aktivít, pri ktorých platí jedna koordinácia, kontrola v rámci zásady – všetko so všetkým súvisí a všetko podlieha jednému cieľu. V praxi kultúrnej inštitúcie predstavuje nepretržité riadenie komplexnej marketingovej stratégie i jednotlivých, parciálnych marketingových aktivít a úkonov. Musia byť navzájom koordinované, často previazané a podmienené. Napríklad rozhodovanie o distribučných kanáloch je viazané na prieskum cieľových skupín čitateľov, optimálnych distribučných možností a finančné zdroje/rezervy. Rozhodovanie o využití komunikačných kanálov je viazané na rozpočtové možnosti, výskum a segmentáciu publika, jeho dispozičné možnosti, mediálnu gramotnosť atď.

1.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Vzhľadom na uvedené vlastnosti marketingového manažmentu v kultúrnej inštitúcii je dôležitá znalosť strategického plánovania. Podľa Š. Slávika spočíva v detailnej analýze externého a interného prostredia. „Stanovuje ciele a formuluje stratégiu ako spôsob dosahovania cieľov.“ (Slávik, 2008, s. 162) D. Lesáková uvádza, že pojem *marketingová stratégia* poukazuje na elementárny fakt, podľa ktorého

musí tvorba konkrétnej stratégie vychádzať z trhových podmienok, t. j., musí byť určovaná na základe vplyvov externého prostredia. Pojem *stratégia* je odvodený od gréckeho slova *stratégos* (vojvodca, generál) a vyjadruje zreteľné konotácie. Stratégia musí byť aktívna, jej úlohou je „prostredie ovplyvňovať a nie pasívne reagovať na vplyvy z prostredia.“ (Lesáková, 2008, s. 22) Medzi základné znaky marketingovej stratégie zaraďuje orientáciu na trh, aktívne smerovanie stratégie, kvalitný informačný systém, kontinuálnu analýzu a rozhodovanie, hodnotenie viacerých alternatív stratégie, implementáciu a plánovanie v dlhšom časovom horizonte. (Lesáková, 2008, s. 23) J. Matúš, E. Čábyová a K. Ďurková podčiarkujú význam strategického plánovania najmä preto, lebo tvorí základ aj pre ďalšie plány v inštitúcii, a to predovšetkým pre ročné a dlhodobé plány. „Základ strategického plánovania predstavuje presné vymedzenie poslania podniku, určenie jeho cieľov, analýza a tvorba podnikateľského portfólia a koordinácia funkčných stratégií.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 54)

L. Kesner zdôrazňuje, že strategické plánovanie je pevnou súčasťou riadenia a jednou z najdôležitejších náplní práce vedenia kultúrnej inštitúcie. Manažment je predovšetkým prostriedkom k naplneniu cieľov inštitúcie a práve stanovenie týchto cieľov je podstatou strategického plánovania. Preto sa strategické plánovanie výrazne odlišuje od ostatných riadiacich nástrojov. Presnejšie povedané, nie je neutrálnym nástrojom riadenia, ale skôr katalyzátorom premeny organizácie tak, aby sa čo najefektívnejšie, s použitím dostupných prostriedkov dosiahli stanovené ciele. Prijatie princípov strategického plánovania tak ovplyvňuje a mení vnútornú kultúru inštitúcie a spôsob jej chodu. (Kesner, 2005, s. 269)

Strategické plánovanie je dôležité aj preto, lebo jednotlivé marketingové činnosti je potrebné z hľadiska efektívnosti inštitúcie dlhodobovo plánovať. Marketingové plánovanie spočíva v integrácii strategických a taktických rozhodnutí, ktorých výsledkom sú jasne definované ciele, určené priority podnikania, dostatok informácií o situácii na trhu, vysoká motivácia zamestnancov, otvorená komunikácia a zrozumiteľnosť opatrení pre všetky úrovne riadenia, koordinácia

a integrácia činností s cieľom splniť zámery marketingového útvaru a inštitúcie ako celku. (Cibáková, Bartáková, 2007, s. 56) Strategický marketingový plán by mal byť komplexný. Mal by obsahovať situačnú analýzu, marketingové zámery a ciele, marketingovú stratégiu, plán marketingového opatrenia a kontrolné nástroje marketingu. (Kotler, 2000, s. 187 -188)

V kultúrnej inštitúcii, rovnako ako aj v organizáciách iného zamerania, je dôležité reálne stanovenie strategických cieľov, koncipovanie strategického plánu a od nich odvodených parciálnych cieľov a plánov. Plán aktivít je zároveň významným dokumentom, determinujúcim rozhodnutia na všetkých úrovniach riadenia. Na jeho základe sa prijímajú dôležité rozhodnutia, ovplyvňujúce chod nielen komerčne zameranej, ale aj rozpočtovej či príspevkovej inštitúcie. T. Repková formuluje základné požiadavky na jeho stanovenie. Podľa nej je prvoradou úlohou plánovania určiť konkrétne ciele a pozrieť sa na ne hlavne z hľadiska realizovateľnosti. Preto je dôležité ho vypracovať ešte pred tým, ako sa začne realizácia jednotlivých plánov. Podľa nej sa jednotlivé podnikateľské plány firiem síce líšia, ale majú spoločné zložky. Prvou je textová časť, v ktorej sú objasnené spôsoby, ako sa dopracovať k daným cieľom z pohľadu jednotlivých oddelení. Druhou zložkou je finančný plán, vyjadrený číslami v tabulkách. „Podnikateľský plán je východiskom pre riadenie a financovanie činnosti firmy. Je dôležitý v procese prijímania závažných rozhodnutí na začiatku činností a kedykoľvek neskôr, keď chceme alebo potrebujeme niečo zmeniť.“ (Repková, 2004, s. 50)

Strategický plán by mal riešiť najmä otázky presného vymedzenia a pôsobenia kultúrnej inštitúcie na danom trhu kultúry, ako i produktu. Mal by určiť základné ciele inštitúcie, ktoré obvykle oscilujú medzi početnosťou recipientov a kvalitou ponuky. Jeho úlohou je tiež rámcovo určiť metódy a techniky, akými sa možno k týmto cieľom dopracovať. Zjednodušene možno konštatovať, že strategické plány sa kreujú na základe konkrétnych východísk a rozhodnutí o:

- *filozofii pôsobenia kultúrnej inštitúcie,*
- *filozofii kultúrneho produktu/kultúrnej služby,*

- *vízii o pôsobení a poslaní kultúrnej inštitúcie na trhu/trhoch kultúry,*
- *vymedzení spôsobov ako reagovať na externé príležitosti a riziká,*
- *prijatí sústavy rozhodnutí, ktorými sa zosúladia aktivity kultúrnej inštitúcie s podmienkami trhového prostredia.*

Parciálne marketingové plány vychádzajúce zo základných usmernení strategického plánu by sa mali detailnejšie zaoberať prieskumom trhových podmienok (analýza makroprostredia a mikroprostredia, segmentácia trhu, pozri 2. kapitolu), detailným návrhom produktu/služby, ich cenovej stratégie na trhu, spôsobmi distribúcie a komunikácie. Parciálne marketingové plány vytvárajú profesionáli pôsobiaci v pozíciách marketérov, pôsobiaci v príslušných oddeleniach alebo sekciách v rámci organizačnej štruktúry danej kultúrnej inštitúcie. V rámci procesu marketingového plánovania sú podľa M. R. Solomona, G. W. Marshalla a E. W. Stuarda (Solomon, Marshall, Stuard, 2006, s. 45) dôležité tri na seba nadväzujúce kroky – realizácia situačnej analýzy, stanovenie marketingových cieľov, vytvorenie marketingových stratégií.

1. *Realizácia situačnej analýzy* – analýza makroprostredia a mikroprostredia, v ktorom sa inštitúcia nachádza, následná SWOT analýza s interpretáciou zistení – komentárom.
2. *Stanovenie marketingových cieľov* – špecifické ciele, čo konkrétne chce daný subjekt dosiahnuť v oblasti prvkov súvisiacich s marketingovým mixom.
3. *Vytvorenie marketingových stratégií* – rozhodnutia o činnostiach, prostredníctvom ktorých môže manažment dosiahnuť marketingové ciele, tzn. vytvorenie stratégie marketingového mixu.

Marketingová stratégia vzniká na základe vytvorenia postupných krokov, to znamená, že predstavuje komplexný súbor jednotlivých činností, ktoré sú potrebné na to aby sa splnili vytýčené ciele na konkrétnom trhu kultúry. Do sféry marketingovej stratégie možno zaradiť viaceré nástroje, postupy, činnosti, ktoré riešia rôznorodé požiadavky generované trhovými podmienkami. Marketingové stratégie mu-

sia zohľadňovať skutočnosť, že trhové prostredie je premenlivé, že sa mení v čase a priestore, a že je v záujme kultúrnej inštitúcie tieto okolnosti, sledovať, vyhodnocovať a implementovať do rozhodnutí o produkte, cene, distribúcii a komunikácii.

ZHRNUTIE

- *Manažment predstavuje súbor teórií, návodov, techník a postupov, s ktorými sa študenti oboznamujú v rámci vysokoškolského štúdia a ktorými sa riadia v pracovnom procese profesionáli – manažéri.*
- *Termín manažment vyjadruje cieľavedomosť, spôsoby dosahovania cieľov, systémovosť. Je to proces, na základe ktorého sa dosahujú konkrétne, dopredu stanovené ciele. Objektom a cieľom záujmu manažérskych aktivít sú najmä ľudia.*
- *Manažér je človek disponujúci schopnosťami a zručnosťami potrebnými na riadenie tímov. Vie kompetentne zaistiť plnenie strategických alebo parciálnych plánov.*
- *Manažér vie vytvárať priaznivé prostredie v tíme, vyberať a rozvíjať profesionalitu svojich podriadených, riešiť konflikty, koučovať, hodnotiť zamestnancov.*
- *Manažéri na jednotlivých pozíciách musia mať kompetencie: manažérske, interpersonálne, technické.*
- *Pod pojmom manažment v kultúrnej inštitúcii sa rozumie vedenie ľudí osobami disponujúcimi osobitými druhmi kompetencií a zastávajúcimi špecifické riadiace funkcie na jednotlivých stupňoch riadenia.*
- *V súčasnosti sa preferuje najmä systémovosť a konzistentnosť manažovania. Využívajú sa variácie prístupov klasickej teórie (výkonnosť, produktivita), behaviorálnej teórie (organizačné správanie), ako i kvantitatívnej teórie (vedecké prístupy, informačné systémy).*
- *O aplikácii sofistikovaných manažérskych postupov do oblasti kultúry sa začína v európskych podmienkach diskutovať v osemdesiatych rokoch. Začiatkom deväťdesiatych rokov vznikajú študijné programy, ktoré ponúkajú špecializáciu práve v tejto oblasti.*

- *Teória manažmentu v kultúre vychádza z najnovších poznatkov a trendov všeobecnej teórie manažmentu, ale je prispôbovaná špecifickým podmienkam typickým pre rôznorodé oblasti kultúry a umenia.*
- *Termín organizácia v manažérskej praxi sa chápe: 1. ako inštitúcia či firma, usporiadaná podľa istej organizačnej štruktúry a v nej pôsobiacich funkčných vzťahov, 2. ako súbor konkrétnych dopredu plánovaných a podľa istej predstavy realizovaných činností.*
- *Optimálna tvorba organizačnej štruktúry musí zohľadňovať päť základných princípov: delbu práce, jednotu prikazovania, právomoc a zodpovednosť, rozpätie riadenia, tvorbu útvarov.*
- *Pyramídová organizačná štruktúra má nasledujúce charakteristické znaky: vertikálne členenie do hierarchicky usporiadaných stupňov riadenia, základné stupne a medzistupne riadenia.*
- *Počet a druhy základných stupňov riadenia v kultúrnej inštitúcii, obdobne ako v organizáciách v iných sektoroch, určujú vertikálnu členitosť ich organizačnej štruktúry: jednotstupňovú, dvojstupňovú, trojstupňovú, atď.*
- *V teórii a manažérskej praxi sa ustálilo členenie jednotlivých úrovní riadenia: vrcholové riadenie (top management), stredná úroveň riadenia (middle management), základný stupeň riadenia (level management).*
- *Organizácia práce v kultúrnej inštitúcii, tak ako v každej inej firme, je determinovaná právnymi normami, internými pravidlami riadenia, štatútom/stanovami, organizačným poriadkom, smernicami, pokynmi a pracovnými postupmi.*
- *Formálna organizácia je daná vlastnosťami organizačnej schémy vychádzajúcej z hierarchie vzťahov na základe nadradenosti a podriadenosti. Vymedzuje kompetencie a povinnosti jednotlivých organizačných zložiek a pracovných pozícií v danej kultúrnej inštitúcii.*
- *Neformálna organizácia vychádza z existencie medziludských, osobných vzťahov. Tzv. neformálni vodcovia sa nachádzajú v každom spoločenstve, pracovné kolektívy nevynímajúc. Autoritu si získavajú a udržiavajú svojimi schopnosťami, tvorivosťou, názormi a postojmi, vedomosťami atď.*

- V organizácii práce zohráva významnú úlohu komunikácia medzi jednotlivými líniovými zložkami danej organizačnej štruktúry, pretože je základom na bezproblémové pôsobenie každej organizácie.
- Systém komunikačných tokov vychádza z danej organizačnej štruktúry a určených funkčných vzťahov. Zásada posúvania informácií sa riadi dvomi základnými pravidlami: 1. od vrcholového manažmentu k všetkým organizačným jednotkám, 2. od všetkých organizačných jednotiek sa informácie dostávajú prostredníctvom jednotlivých vedúcich oddelení k vrcholovému manažmentu.
- Otvorená komunikácia realizovaná na základe štandardizácie informačných tokov je dôležitá, pretože: jasne sa definujú príkazy, pôvodca príkazov, bezbariérová komunikácia zhora a spätná väzba zdola zjednocuje kolektív počas riešenia pracovných alebo vzťahových problémov, oživuje záujem jednotlivých vedúcich na všetkých stupňoch riadenia zúčastniť sa procesu plánovania a rozhodovania, jasne vytyčuje ciele, je garantom súdržnosti tímu, posilňuje sa morálka a pocit zaangažovanosti, podporuje kreativitu a výkonnosť.
- Vznik marketingu sa datuje od polovice 19. storočia na pôde Spojených štátov amerických, odkiaľ sa šírila najprv do Európy, neskôr do iných častí sveta.
- Marketing sa vo firmách začal systematicky uplatňovať až v povojnových rokoch – v 50. rokoch 20. storočia, v období, keď sa enormne zvyšovala ponuka a začala prevyšovať dopyt.
- V roku 1902 sa začína marketing vyučovať na niektorých univerzitách v USA. Ale až okolo roku 1920 sa jasnejšie kryštalizuje jeho skladba ako učebného predmetu. Do európskych vysokoškolských učební sa dostáva najmä po druhej svetovej vojne, v päťdesiatych rokoch.
- Marketing ako metóda obchodovania a neskôr ako študijný predmet sa po roku 1964 importoval aj na Slovensko. Najskôr sa začal uplatňovať v oblasti zahraničného obchodu, v rokoch 1966 – 1977 sa dostal aj na akademickú pôdu.
- Marketing ako študijný predmet vznikol ako dôsledok pôsobenia trhu, ktorý si vyžadoval špecialistov na riešenie rôznych trhových vzťahov. Sústredili sa na problémy vznikajúce vo vzťahu tvorby po-

- nuky, dopytu, odbytu a ceny, ktoré komunikovali osobitými spôsobmi a prostriedkami.*
- *V súčasnosti má marketing ako študijný program interdisciplinárny charakter, t. j., že vo veľkej miere využíva poznatky a metódy z rôznych vedných odborov.*
 - *Marketing sa skladá zo štyroch základných procesov, ktoré však navzájom úzko súvisia: vývoj produktu alebo služby, stanovenie ich ceny, distribúcia k cieľovým skupinám a informácie o produkte alebo službe prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov.*
 - *Rozlišujú sa dva zásadné prístupy k marketingu, od ktorých sa odvíjajú aj jeho definície: 1. sociálny (úloha marketingu v spoločnosti), 2. manažérsky (marketing ako umenie predávať produkty).*
 - *Pod pojmom manažment kultúry sa vo všeobecnosti rozumie vedenie ľudí osobami disponujúcimi osobitými druhmi kompetencií (schopnosťami, zručnosťami, špecializáciou v danej oblasti kultúry) a zastávajúcimi špecifické riadiace funkcie na jednotlivých stupňoch riadenia v kultúrnej inštitúcii.*
 - *Marketing kultúry má svoje osobitosti, ktorými sa odlišuje od marketingu v ostatných oblastiach firemnej či inštitucionálnej praxe. Na jednej strane sa snaží podriadiť všetky snahy umeleckým a kultúrnym cieľom, a na druhej strane sa cielavedome sústreďuje na spotrebiteľa – recipienta kultúrnej a umeleckej produkcie a to najmä v rámci jeho voľnočasových aktivít.*
 - *Marketing kultúry je aj nástrojom na napĺňanie základných cieľov kultúrnej inštitúcie voči verejnosti. Udržiava jej vzťah so spoločnosťou, ktorý je užitočný pre obe strany. Poskytuje totiž spoločensky relevantné a žiadané služby a súčasne zaisťuje, aby na tom získavala adekvátnu mieru podpory a zdrojov.*
 - *Odlíšnosť marketingu kultúry od komerčného (tradičného) je identifikovateľný v prístupoch k praktikám obchodovania: zachováva autonómiu umeleckej tvorby, podriaďuje marketing umeleckým cieľom, zdôrazňuje poznanie spotrebiteľa.*
 - *Marketing kultúry plní úlohu výmennú, distribučnú, finančnú a komunikačnú, jeho špecifikom je záujem o recipienta využívajú-*

- ceho voľný čas na saturáciu svojich kultúrnych či umeleckých potrieb.*
- *Marketingový manažment v kultúrnej inštitúcii spočíva v rozhodovaní o riadení marketingových aktivít, ako napríklad o cene, distribúcii, vytváraní vzťahov medzi inštitúciou a trhovým prostredím, o komunikácii medzi inštitúciou a cieľovými skupinami a pod.*
 - *Medzi základné funkcie marketingového manažmentu v kultúrnej inštitúcii patria analýza, plánovanie, implementácia a kontrola.*
 - *Základnou úlohou marketingového manažmentu v kultúrnej inštitúcii je vytvárať a udržiavať dlhodobé vzťahy s cieľovými skupinami a dosahovať dopredu stanovené ciele.*
 - *Pojem stratégia odvodený od gréckeho slova stratégos (vojvodca, generál) vyjadruje snahu cielavedome ovplyvňovať dianie v istom prostredí.*
 - *Základ strategického plánovania predstavuje presné vymedzenie poslania inštitúcie, určenie jej cieľov, aplikáciu výsledkov analýzy, tvorbu podnikateľského portfólia, ako aj koordináciu funkčných stratégií.*
 - *V kultúrnej inštitúcii, rovnako ako aj v organizáciách iného zamerania, je dôležité reálne stanovenie strategických cieľov, koncipovanie strategického plánu a od nich odvodených parciálnych cieľov a plánov.*
 - *Prvoradou úlohou strategického i parciálneho plánovania je určiť konkrétne ciele a zhodnotiť ich z hľadiska realizovateľnosti.*
 - *Strategické plány sa kreujú na základe rozhodnutí o filozofii pôsobenia kultúrnej inštitúcie, filozofii a hodnote kultúrneho produktu/kultúrnej služby, vízii o pôsobení a poslaní kultúrnej inštitúcie na trhu/trhoch kultúry, vymedzení spôsobov ako reagovať na externé príležitosti a riziká, prijatí sústavy rozhodnutí, ktorými sa zosúladia aktivity kultúrnej inštitúcie s podmienkami trhového prostredia.*
 - *Parciálne marketingové plány sa tvoria na základe usmernení vyplývajúcich zo strategického plánu.*
 - *V rámci procesu marketingového plánovania sú kľúčové tri na seba nadväzujúce kroky: 1. realizácia situačnej analýzy, 2. stanovenie marketingových cieľov, 3. vytvorenie marketingových stratégií.*

2

VÝSKUM MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA V KULTÚRE

Ciele kapitoly:

- *Podrobnejšie vysvetliť potrebnosť a využitie situačnej analýzy pre manažérske a marketingové rozhodnutia a spresniť podmienky na jej realizáciu.*
- *Špecifikovať jednotlivé faktory makroprostredia (demografické, ekonomické, politické a legislatívne, sociokultúrne) a faktory mikroprostredia (interné, distribučné, konkurenčné, širokú verejnosť a cieľové skupiny).*
- *Priblížiť metódy výskumu (kvantitatívny a kvalitatívny výskum) a prieskumu trhového prostredia (svokrin prieskum, biela špionáž, metóda tajomného kupca, anketový prieskum).*
- *Predstaviť prístupy k tvorbe SWOT analýzy, ako i postupy koncipovania návrhov vhodných stratégií podľa TOWS matice.*

2.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA V KULTÚRE

Marketingové plánovanie je dôležitou súčasťou strategického marketingu i manažmentu, pretože podmieňuje strategické rozhodnutia vrcholových manažérov vo všetkých sférach danej organizácie (produkcia, ľudia, distribúcia, komunikácia a pod.). Na to, aby rozhodovanie bolo správne vo vzťahu k vytýčeným cieľom, musí vychádzať z analýzy prostredia, ktoré danú organizáciu obklopuje (externé prostredie), ale aj v ktorom sa nachádza (interné prostredie). Profesionáli – manažéri i marketéri pôsobiaci v kultúrnych inštitúciách musia

mať k dispozícii podrobnú deskripciu a analýzu uvedených prostredí. Musia si ujasniť, aká je ich štruktúra, vlastnosti a charakteristiky. Iba tak môžu zodpovedne koncipovať podnikateľské a marketingové strategické ciele a na ich základe strategické i parciálne marketingové plány. Vonkajšie – externé prostredie predstavuje množstvo prvkov a faktorov, ktoré môžu mať rôzne vplyvy na kultúrnu inštitúciu, a preto je dôležité vedieť správne zozbierať relevantné informácie, analyzovať ich a vyhodnotiť. Manažéri – marketéri by však mali excelentne rozumieť nielen externým, ale aj jeho interným procesom (od produktu, cez firemnú organizačnú kultúru, po komunikačné praktiky v rámci hierarchickej organizačnej štruktúry, ako aj spôsob komunikácie s externým prostredím).

Z uvedeného vyplýva, že základnou podmienkou vytvorenia efektívnych marketingových cieľov a stratégií je realizácia *situáčnej analýzy*. Podľa R. Kozla marketingoví manažéri obvykle plánujú jednotlivé stratégie s cieľom zvyšovať predaj, znižovať náklady alebo zvyšovať tržby. Ak má byť nejaký podnikateľský subjekt marketingovo orientovaný, svoje ciele dosahuje predovšetkým tým, že zohľadňuje prania a potreby zákazníkov. Vytvára tak marketingovú koncepciu, ktorá sa orientuje na nachádzanie a výber cieľových trhov, na ktorých chce predaj realizovať, určuje kedy a ako dosiahnuť ciele, rozhoduje o využívaní marketingových nástrojov (predovšetkým nástrojov marketingového mixu) a prijíma rozhodnutia smerujúcich do vnútorného prostredia firmy (preskupenie finančných, ľudských, materiálnych zdrojov a pod.) (Kozel, 2006, s. 14) Manažéri – marketéri by však mali excelentne rozumieť nielen externým, ale aj jeho interným procesom (od produktu cez firemnú organizačnú kultúru po komunikačné praktiky v rámci hierarchickej organizačnej štruktúry, ako i spôsob komunikácie s externým prostredím). Tieto východiská v zásade aplikujú aj kultúrne inštitúcie. Rozdiel je najmä v orientácii. Sústreďujú sa hlavne na poznanie zákazníka a snažia sa ho získať pre recepciu kultúrnej produkcie či kultúrnych služieb.

Rovnako aj J. Matúš, E. Čábyová a K. Ďurková uvádzajú veľmi presne a v logickej následnosti jednotlivé plánované úkony. Tvrdia,

že uplatneniu marketingu v organizáciách, predchádza dôkladné poznanie trhu a jeho segmentácia (opis, analýza, členenie), ďalej „charakteristika marketingového prostredia, vytvorenie marketingovej stratégie a marketingového plánu, charakteristika marketingového mixu a vhodná kombinácia jednotlivých nástrojov.“ (Matuš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 239) Situačná analýza je preto jedným z veľmi dôležitých činností, na základe ktorej sa prijímajú závažné rozhodnutia ovplyvňujúce činnosť všetky organizačných jednotiek.

Ak v marketingovej terminológii hovoríme o marketingovom prostredí, tak sa ním rozumejú všetky relevantné faktory, obklopujúce a priamo i nepriamo ovplyvňujúce činnosť danej inštitúcie. Môžu pre ňu predstavovať rôzne príležitosti a riziká. Preto je dôležité, aby malo dostatočné množstvo relevantných informácií, ktoré by malo využiť k naplneniu svojich cieľov a plánov. K odhadu silných a slabých miest, hrozieb a príležitostí sa najčastejšie využíva metodika tzv. situačnej analýzy (SWOT- analýza). Marketingové prostredie sa skladá z *makroprostredia* a *mikroprostredia*. Analyzované faktory oboch úrovní – makroprostredia a mikroprostredia – sa navzájom ovplyvňujú a nemožno ich vnímať izolovane. Zmena jedného faktoru má zvyčajne dosah na iné faktory (napríklad zmena ekonomického prostredia vplýva na celý rad ďalších faktorov – zmena ekonomického prostredia môže vplývať na zmeny v demografickom alebo sociokultúrnom priestore a pod.).

Cieľom analýzy oboch marketingových prostredí je, aby vrcholový manažment kultúrnej inštitúcie vedel optimálne definovať strategické ciele, stanoviť marketingové stratégie, segmentáciu cieľových skupín recipientov a kreovať marketingový mix (produkt, cena, distribúcia, propagácia) tak, aby zohľadňovali potreby a možnosti cieľového publika, trhu kultúry, prípadne predvídali ich možné zmeny či vývojové trendy.

2.1.1 Makroprostredie

„Makroprostredie tvoria širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie. Ide o demografické, ekonomické, prírod-

né, technologické, politické a kultúrne vplyvy.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 27) Na tvorbu marketingovej koncepcie v kultúrnej inštitúcii je kľúčový opis a analýza vlastností a charakteristík najmä *demografického, ekonomického, politického a sociokultúrneho prostredia*.

Demografické prostredie

umožňuje mapovať demografické charakteristiky a ich prípadné zmeny či trendy, výsledky analýzy zároveň tvoria základné údaje, potrebné pre podrobnejší rozbor cieľových skupín. V rámci metodiky zberu údajov sa jedná hlavne o analýzu štatistik, ktoré merajú pozorovateľné aspekty populácie. Skúmajú sa také demografické znaky ako veľkosť, veková skladba, rodová skladba (muži, ženy), veková, vzdelanostná a národnostná štruktúra, etnické zloženie, počet a veľkosť domácností, príjmy domácností a jednotlivých sociálnych vrstiev, rodinná štruktúra a typologické určenie rodín, spotrebiteľské správanie v jednotlivých prostrediach, hustota osídlenia, podiel mestského a vidieckeho obyvateľstva, povolania. Zisťovanie demografických faktorov je dôležité aj preto, lebo výsledky umožňujú predvídať veľkosť trhu, na ktorom sa uplatňuje ponuka inštitúcie (produkt/služba). Predstavujú tiež významnú poznatkovú bázu pre segmentáciu cieľových skupín.

Cielom analýzy demografického prostredia je získať dostatočné množstvo relevantných zistení pre základné rozhodnutia kultúrnej inštitúcie o marketingových cieľoch. Výsledky analýzy slúžia ako základné východiská pri segmentácii cieľových skupín recipientov, pri stanovení optimálnej komunikácie vzhľadom na celkovú demografickú charakteristiku trhu recipientov kultúrnej/umeleckej ponuky, pričom umožňujú predvídať nastupujúce trendy.

Ekonomické prostredie

„predstavujú faktory, ovplyvňujúce kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. Od čoho závisí kúpna sila obyvateľstva?

Predovšetkým od ich príjmov, od cenovej úrovne i výšky úspor a možnosti čerpať úvery.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 33) Podľa V. Cibákovej a G. Bartákovej je potrebné pri tomto druhu analýzy sledovať a vyhodnocovať údaje akými sú napríklad cenová úroveň, úroková miera, tempo rastu ekonomiky, zamestnanosť, výška úspor obyvateľstva a pod. (Cibáková, Bartáková, 2007, s. 77) V ekonomike domácností totiž platí pravidlo, podľa ktorého čím je vyššia tendencia k inflácii, tým viac prostriedkov čitatelia investujú do nákupu kultúry a umenia. Naopak, ak je úroková miera vysoká, tým viac inklinujú k sporeniu v bankových inštitúciách alebo zhodnocovaniu úspor v rôznych finančných inštitúciách. Je však dôležité zhodnocovať aj ďalšie ukazovatele, akými sú miera nezamestnanosti, zamestnanosti, priemerný počet detí na jednu rodinu, aké sú očakávané ekonomické trendy v danom teritóriu pôsobenia inštitúcie či trhu kultúry/umenia. Podľa R. Kozela je dôležité sledovať aj iné ukazovatele, ako napríklad vývoj nezamestnanosti, výšku dôchodkov, infláciu či vývoj menového kurzu. (Kozel, 2006, s. 20) V dôsledku jej rastu klesá kúpyschopnosť obyvateľstva a výrazne sa menia výdaje na kultúru. Výšku dôchodkov ovplyvňujú priemerné mzdy, zvyšovanie životného minima, dávky sociálnej podpory, minimálna mzda. Inflácia, ktorá znamená zvyšovanie cien za dobu jedného roka a jej opak – deflácia, sú taktiež dôležitými faktormi. Ak inflácia rastie rýchlejšie ako príjmy, tak sa kúpyschopnosť obyvateľstva znižuje, v prípade deflácie rastie a zvyšuje sa hodnota peňazí, avšak môže hroziť riziko zhoršenia recesie či vznik deflačnej špirály. Devalvácia meny a zvýšenie reálneho kurzu príslušnej meny sú výhodné pre exportérov, avšak menej pre turistov cestujúcich na zahraničnú dovolenku. Pri silnejúcom kurze sú naopak znevýhodnení exportéri a zvýhodnení turisti.

Cieľom analýzy ekonomických faktorov má byť vytvorenie celej rady zistení, ktoré pomôžu kultúrnej inštitúcii odhadnúť disponibilné finančné zdroje cieľových i potenciálnych skupín recipientov, ich kúpnu silu a zistené údaje zohľadniť v tvorbe marketingovej stratégie.

Politické a legislatívne prostredie

Pod termínom politické prostredie sa rozumejú viaceré procesy a činnosti – tvorba legislatívy, výkon orgánov štátnej správy, exekutívy, ako aj politika rôznych nátlakových či záujmových skupín obyvateľstva. Pre každý subjekt (komerčný, rozpočtový, príspevkový), sú životne dôležité zákony schvaľované exekutívou, pretože v konečnom dôsledku majú vplyv na ich činnosť. R. Kozel upozorňuje, že v prípade nerešpektovania legislatívy nám hrozí dvojaký postih. Prvým sú vysoké finančné pokuty, druhým je strata dôvery u cieľových skupín, pretože v prípade medializácie sa nerešpektovanie odrazí na strate dôveryhodnosti inštitúcie zo strany potenciálnych partnerov i verejnosti. (Kozel, 2006, s. 21)

Cielom analýzy politického prostredia je vymedziť všetky prebiehajúce procesy a činnosti a zvážiť rôzne možné obmedzenia alebo riziká, ktoré z nich vyplývajú pre plnenie strategických cieľov.

Sociokultúrne prostredie

Prostredníctvom analýzy sociokultúrneho prostredia marketéri dôslednejšie a podrobnejšie spoznávajú rôznorodé prejavy, konania i systém ideí v danom sociokultúrnom priestore. Sú schopní identifikovať a analyzovať celú škálu kultúrnych elementov – hodnôt, tzn. hodnotovú hierarchiu, normy, zvyky, mravy, konvencie, životný štýl cieľových alebo potenciálnych skupín, ich postoj k oficiálnym inštitúciám, politike, autoritám, subkultúram a národnostným menšinám, náboženstvu a cirkvi, ako i zmysel pre humor, manželstvo, rodinný život a výchovu detí, etiku, umenie, pohostinnosť, zábavu, hry, obliekanie, dodržiavanie zákonov, noriem, vnímanie času, spôsob identifikácie, sebaidentifikáciu, interpretáciu či sebainterpretáci, hygienu, ideál zdravého životného štýlu alebo pôsobenie rodových stereotypov, rôznych aspirácií, motivácií a pod. Opis a analýza základných prvkov kultúry (jazyk, symboly, pravidlá, vzory, normy, mýty, náboženské systémy, ideológia, história a tradícia národa, spoločenstva, regiónu,

lokality a pod.) v skúmanej sociokultúrnej oblasti a ich vzájomného vzťahu je totiž dôležitý pre pochopenie životného štýlu, ktorý sa odvíja od pôsobenia konkrétnych kultúrnych vzorov. Podľa nich sa ľudia správajú a konajú, trávajú svoj voľný čas, vynakladajú peniaze, prezentujú svoj status, morálku, vkus, názory či postoje k spoločnosti, politike alebo náboženstvu či iným inštitúciám a autoritám. Marketingoví odborníci, ktorí správne identifikujú a interpretujú napríklad kultúrne hodnoty a vymedzujú ich škálu i mieru relevantnosti, sú schopní vytvoriť produkty a služby doslova šité na mieru jej potenciálnych klientov. Podľa Solomona, Marshalla a Stuarta je pri tomto procese potrebné brať do úvahy aj iné faktory, ako napríklad: triednu príslušnosť zákazníkov (sociálna stratifikácia), definovanie referenčnej skupiny ľudí, ktorým sa chce spotrebiteľ zapáčiť či spoločenskú konformitu. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 148-151) Vymedzenie a charakterizovanie preferovaných i zaznávaných hodnôt, postojov, názorov a životného štýlu čitateľov je dôležité pri koncipovaní marketingovej stratégie kultúrnej inštitúcie. Podáva obraz o prevládajúcej hodnotovej škále u obyvateľstva a cieľových skupín recipientov kultúrnych produktov a služieb, o platných ideách, normách, zvykoch, a tradícii. Analýza sociokultúrneho prostredia indikuje tiež životný štýl cieľových skupín, ich postoj k oficiálnym inštitúciám, politike, autoritám, subkultúram a národnostným menšinám, náboženstvu a cirkvi. Pre marketérov je v rámci situačnej analýzy dôležité okrem uvedených prvkov a faktorov tiež identifikovanie, opis a analýza atribútov a mentalít národnej, ale aj regionálnej i lokálnej v rámci daného sociokultúrneho prostredia. Dôležité sú hlavne dva dôvody: 1) pochopenie integračného potenciálu a miery spolupatričnosti, 2) pochopenia tradície a jej roly v akulturačných a enkulturačných procesoch.

Cieľom analýzy sociokultúrneho prostredia je zistiť relevantné údaje potrebné na koncipovanie rôznych úrovní marketingových stratégií (produkt, cena, distribúcia, komunikačný mix), ako i zistenia, ktoré úzko súvisia s demografickými faktormi a spolu s nimi tvoria základné východiská pre segmentáciu cieľových skupín recipientov.

2.1.2 Mikroprostredie

Mikroprostredie „predstavujú vplyvy obklopujúce podnik, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť efektívne uspokojovať potreby svojho cieľového trhu. Do mikroprostredia teda patrí samotná firma, dodávateľa, sprostredkovateľa, jej distribučné kanály, spotrebiteľské trhy, konkurenti a verejnosť.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 27) Z hľadiska situačnej dispozície kultúrnej inštitúcie sú dôležité najmä analýzy *interného prostredia, distribúcie, konkurencie, širokej verejnosti*, ako aj analýza a segmentácia *cieľových skupín recipientov na trhu kultúry*.

Interné prostredie

Interné prostredie kultúrnej inštitúcie do veľkej miery súvisí s jej *firemnou kultúrou*, predstavujúcou preferované hodnoty, názory a normy. Tie vo veľkej miere ovplyvňujú správanie sa všetkých zamestnancov – manažérov, marketérov, administratívny a tzv. obslužný personál, produkciu, kreatívov atď. Úroveň firemnej kultúry sa zvykne podpisovať pod to, ako sa napríklad vnímajú nové nápady, nariadenia, organizačné zmeny a pod. Firemná kultúra je tiež určujúca pri určovaní kvality interpersonálnych vzťahov, etiky, spôsobu komunikácie, rozhodovania, prijímania rozhodnutí zamestnancami, ako aj pri vytváraní podmienok na uplatňovanie kreatívnych nápadov, stanovení organizačnej štruktúry, vymedzení kompetencií, práv a povinností jednotlivých pracovných pozícií atď. (pozri Kotler, Solomon, Marshall, Stuard, Cibáková, Lesáková atď.)

Cieľom analýzy interného prostredia kultúrnej inštitúcie je zlepšovať kvalitu interpersonálnych vzťahov, etiky, spôsobu komunikácie, rozhodovania, procesu prijímania rozhodnutí, ako aj vytvárania podmienok na uplatňovanie kreatívnych nápadov.

Distribučné kanály

Podľa V. Cibákovej ide najmä o zmluvy s firmami, zabezpečujúcimi skladovanie a pohyb produkcie z miesta výroby na miesto určenia. (Cibáková, Bartáková 2007, s. 75) V prípade osobitej činnosti kultúrnych inštitúcií sa jedná o iný druh logistiky. Je zviazaný s prepravou osôb (napríklad v prípade umeleckého turné divadelného, tanečného a pod súboru, prepravy výtvarných diel, muzeálnych exponátov atď.) Môže ísť tiež o spôsob komunikovania ponuky (produktu/služby) kultúrnej inštitúcie širokej verejnosti alebo cieľovým skupinám recipientov.

Cielom analýzy distribučných kanálov je zistiť optimálne a efektívne distribučné siete tak, aby sa produktová ponuka kultúrnej inštitúcie dostala k potenciálnym alebo etablovaným skupinám recipientov a zároveň aby bola účinne komunikovaná v čo najširšej verejnosti.

Analýza konkurencie

Analýza konkurencie a konkurenčných podmienok je považovaná za jednu z kľúčových podmienok zmysluplného i úspešného pôsobenia kultúrnej inštitúcie na danom trhu kultúry. Je natoľko dôležité, že jej podceňovanie, nesprávnu realizáciu, alebo dokonca ignorovanie považuje P. Kotler za jeden z desiatich smrteľných hriechov súčasného marketingu. Najčastejšie sa uvedené nedostatky (prehrešky) prejavujú v tom, že sa inštitúcia zameria na konkurenciu, ktorá pôsobí v jej bezprostrednej blízkosti a zabúda na vzdialenejšiu konkurenciu. Veľmi častým nedostatkom v rámci riadenia marketingových aktivít je absencia systému zhromažďovania a vyhodnocovania informácií o konkurencii. (Kotler, 2005, s. 48 – 54)

K tomu, aby bola analýza úspešná, je potrebné pracovať s relevantnými údajmi o konkurenčnom prostredí. Z praxe je sú známe viaceré osvedčené zdroje, z ktorých organizácie čerpajú: priamo z terénu (napríklad sledovanie konkurenčných cien, analýza produkcie, rozhovory s publikom, so zamestnancami, analýza reklamných komunikátov, poskytnutých rozhovorov v médiách a pod.), z údajov zverejnených

na internete (od reklamných komunikátov, cez zadávateľov reklamy po analýzu recenzií a ohlasov) zo Štatistického úradu Slovenskej republiky, ale aj osobnou návštevou kultúrnych podujatí či od konkurenčného zdroja (osoby z konkurenčnej inštitúcie, ochotnej poskytovať informácie). Okrem toho sa nesmú zanedbávať aj iné marketingové aktivity, ktoré by sa mali realizovať paralelne s analýzou konkurencie. R. Johnová v tomto kontexte prízvukuje, že ak chcú kultúrne inštitúcie úspešne obstáť v konkurenčnom boji, „musia sledovať priania zákazníkov, intenzívne so zákazníkmi komunikovať a pridávať ďalšie hodnoty v podobe sprievodných alebo nadštandardných služieb.“ (Johnová, 2008, s. 43) Je totiž faktom, že jedným zo základných marketingových princípov a predpokladom úspešnosti podniku na trhu je saturovať potreby a želania zákazníkov oveľa lepšie ako konkurencia. Na strane druhej v konkurenčnom prostredí platí zásada, podľa ktorej ten, kto je úspešný, nielenže vzbudzuje závišť, ale i priťahuje pozornosť a inšpiruje. „Každý podnik (okrem monopolu) má konkurentov. Čím je podnik na trhu úspešnejší, tým viac bude priťahovať konkurentov. V krátkodobom časovom horizonte sú najnebezpečnejší konkurenti, ktorí sa charakterom svojej produkcie, ale i spôsobom komunikácie s trhom nášmu podniku najviac podobajú.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 30) Toto zovšeobecnenie konkurenčného prostredia možno aplikovať aj na konkurenciu v podmienkach trhu kultúry.

Z marketingovej praxe vyplývajú logické odporúčania, podľa ktorých už na začiatku formulovania prvých konceptov marketingových plánov musia mať manažéri a marketéri zmapované a analýze podrobené konkurenčné prostredie. Mali by sa sústrediť na priamu i nepriamu konkurenciu, jej cieľové skupiny, ako aj na jej jednotlivé prvky marketingového mixu. Podľa M. R. Solomona, G. W. Marshalla a E. W. Stuardovej (Solomon, Marshall, Stuard, 2006, s. 50-51) je pre akýkoľvek subjekt na trhu dôležité odhaliť tzv. produktové alternatívy, ktoré možné zaradiť do troch úrovní:

- a) *Volno použiteľný príjem spotrebiteľov* – peniaze na výdaje, ktoré domácnostiam zostanú, sa vynaložia na voľnočasové aktivity (poznámka autorky – konkurencia sa analyzuje v oblasti využívania voľného

- času cieľových skupín a zhodnocuje konkurenčný potenciál v oblasti celej škály ponúk ako napríklad čítanie, počúvanie hudby, návšteva divadla, jazykových kurzov, zoologickej záhrady, diskotéky a pod.).
- b) *Konkurencia produktov* – konkurencia ponúkajúca rôzne produkty usilujúce o uspokojenie rovnakých potrieb (poznámka autorky: napríklad rôzne ponuky v oblasti emocionálneho prežívania, aké poskytuje filmová, televízna, hudobná produkcia, bezprostredných zážitkov, ktoré umožňuje účasť na premiére baletu, cyklistických pretekoch, hokeji, opere, koncerte populárnej hudby atď.).
 - c) *Konkurencia značiek* – o zákazníka bojujú konkurenti ponúkajúci podobné produkty a služby (poznámka autorky – napríklad interpreti populárnej hudby na jednom alebo viacerých koncertoch konajúcich sa na bližších či vzdialenejších miestach, renomované kultúrne inštitúcie oslovujúce potenciálnych návštevníkov oddychovým a zábavným programom vytvoreným špeciálne na dovolenkové obdobie).

Autori z oblasti marketingovej teórie zhodne rozdeľujú konkurenciu na dva základné druhy: priamu a nepriamu. Pod *priamou konkurenciou* rozumejú produkciu a služby, majúce rovnakú charakteristiku (v prípade marketingu kultúry sú to divadelné hry, výstavy insitného umenia, úžitkovej grafiky, filmové festivaly atď.) na trhu kultúry (miestnom, národnom, stredoeurópskom, európskom...). Za *nepriamu konkurenciu* považujú všetky druhy produktov, ktoré môžu vzbudiť záujem u spotrebiteľa. V prípade marketingu kultúry sa ňou myslí rozmanitá škála kultúrnej produkcie rôznorodo zameraných kultúrnych inštitúcií. Tie však majú potenciál i podmienky na to, aby sa za istých okolností stali významnými konkurentmi (pozri P. Kotler, M. R. Solomon, G. W. Marshall a E. W. Stuard, J. Matúš, L. Čábyová, K. Ďurková, R. Kozel, R. Bačuvčík atď.).

V rámci všeobecnej teórie marketingu R. Kozel uvádza viaceré alternatívy konkurenčných síl, vytvárajúcich rôzne typy hrozieb: *hrozba intenzívnej odvetvovej konkurencie* (výskyt väčšieho počtu silných alebo agresívnych konkurentov), *hrozba novovytvorených firiem*, *hrozba substitučných (nahraditeľných) produktov*, *hrozba rastúcej kompeten-*

cie dodávateľov, hrozba rastúcej kompetencie zákazníkov (Kozel, 2006, s. 31). R. Bačuvčík odvolávajúc sa na Kotlerove a Sheffove vymedzenie typologických variantov konkurencie uvádza štyri úrovne konkurencie, ktoré podľa neho najlepšie zodpovedajú podmienkam konkurenčného prostredia na trhu kultúru. Sú nimi: konkurencia želania, všeobecná konkurencia, konkurencia foriem a konkurenciu podnikov. (Bačuvčík, 2012, s. 66-67)

- *Konkurencia v želaniach* – subjekty, ktoré dokážu ponúknuť akýkoľvek zážitok. Ten môže byť silnejší alebo rovnocenný návšteve daného kultúrneho podniku. Konkurenti v želania oslovujú človeka, ktorý sa napríklad na konci dňa rozhoduje o tom, ako strávi večer. Takáto konkurencia nečelí priamej konkurencii, ale konkurencii v tom, aký zážitok môže poskytnúť, čo má dôsledok pre marketingovú komunikáciu – sprostredkovanie osobitostí, predností – spôsob podávania jedla, relaxačné možnosti a pod.
- *Všeobecná konkurencia* – ide o organizácie, ktoré sú schopné uspokojiť konkrétnu potrebu alebo želanie cieľových skupín v zásade podobným spôsobom. V marketingovej komunikácii, ktorá čelí všeobecnej konkurencii, musia kultúrne inštitúcie zdôrazňovať, prečo je ich produkt zaujímavejší ako ostatné druhy umenia a na základe tejto argumentácie formulujú svoje benefity.
- *Konkurencia foriem* – predstavuje tie subjekty, ktoré poskytujú podobnú kategóriu produktu alebo sú schopné uspokojiť podobné potreby alebo želania zákazníka. V tomto prípade ide o konkurentov pohybujúcich sa v podobných oblastiach interpretačného umenia – divadlo, činohra, opera, balet a pod. Pre marketingovú komunikáciu inštitúcií v oblasti konkurencie foriem platia zhruba tie isté zásady ako pri všeobecnej konkurencii, ale spravidla je nutné oveľa viacej zdôrazňovať jedinečný charakter produktu, ktorý ich odlišuje od konkurencie.
- *Konkurencia podnikov* – tvoria ju organizácie poskytujúce rovnakú kategóriu produktu, alebo uspokojujú rovnakú potrebu (želanie) zákazníka. Takáto situácia je najčastejšia v prípadoch činoherného divadla (divadelná infraštruktúra). Kultúrne inštitúcie, ktoré

čelia konkurencii podnikov vo svojej marketingovej komunikácii, musia zdôrazňovať svoje benefity. Môže ísť o konkrétne charakteristiky produktu (orientácia na rôzne vekové skupiny alebo žánre) alebo o rôzne prestížne ocenenia, ktoré za svoju tvorbu, na rozdiel od konkurencie, získali.

Podobnú kategorizáciu konkurenčných situácií ponúka aj R. Johnová. Medzi potenciálnu konkurenciu zaraďuje všetkých, ktorí využívajú voľnočasové aktivity (čítajú, sledujú televíziu, navštevujú kino, galériu, divadlo, múzeum, športový areál, knižnicu a pod.). Všetky konkurenčné formy spája úsilie dosiahnuť pozornosť zákazníka ponukou ako čo najlepšie či najzmysluplnejšie využiť voľný čas. Z tohto aspektu rozlišuje jednotlivé varianty konkurencie: generickú konkurenciu, konkurenciu zameranú na formu a konkurenciu medzi organizáciami. (Johnová, 2008, s. 43)

- *Generická konkurencia* – zahŕňajúca všetky organizácie a firmy, ktoré môžu rôznymi spôsobmi uspokojiť zákazníkovu potrebu alebo želanie (ako príklad uvádza rodinu s deťmi, ktorí vyhľadávajú výstavy operencov a rozhodujú sa medzi návštevou zoologickej záhrady a národného múzea).
- *Konkurencia formy* – zahŕňa alternatívne služby, ktoré môžu splniť konkrétne želania (ako príklad uvádza správanie sa návštevníka výtvarného umenia – môže si zvoliť, či si pozrie zbierku umenia v galérii, na internetových stránkach alebo v knižnici).
- *Konkurencia medzi organizáciami* – múzea, galérie, pamiatky a pod. sa snažia ponúknuť návštevníkovi exkluzivitu, tzn. niečo, čo ich kvalitatívne odliši od ostatných organizácií a čo v konečnom dôsledku rozhodne o voľbe zákazníka tak, aby boli v najvyššej miere splnené jeho očakávania.

Cieľom analýzy konkurencie je dôsledne vyhodnotiť konkurenciu vzhľadom na jej postavenie na trhu kultúry, ponuku i cieľové skupiny recipientov tak, aby sa mohli prijať zodpovedné rozhodnutia o koncipovaní komplexnej marketingovej stratégie.

Analýza širokej verejnosti

Kultúrna inštitúcia získava informácie o jej dôležitých cieľových skupinách, ktoré priamo, alebo nepriamo ovplyvňujú jej činnosť. Na základe vyhodnotenia analýz dospieva k istej poznatkovej úrovni. Je smerodajná v rámci koncipovania komunikačnej stratégie s externým prostredím. Jednotlivé skupiny tvoriace širokú verejnosť sú tvorené na základe charakteristík ich činnosti a miery vplyvu na pôsobenie kultúrnej inštitúcie. Väčšina autorov (pozri Kotler, Labská, Matúš, Čábyová, Ďurková atď.) sa zhoduje na vymedzení jednotlivých typov verejností a v rámci širokej verejnosti zvyknú rozlišovať: finančnú verejnosť (banky, investičné spoločnosti, fondy a pod.), mediálnu verejnosť (printové, elektronické médiá, internet), vládnu verejnosť (možnosť ovplyvňovať legislatívne procesy), verejnosť tvorenú na základe občianskych aktivít (významná mienkotvorná menšina), miestnu verejnosť (postoje miestnej samosprávy ku kultúrnej inštitúcii môže ovplyvniť vnímanie širšej verejnosti), všeobecnú verejnosť (súvisí s vytváraním celkového obrazu, imidžu a dôveryhodnosti kultúrnej inštitúcie vo verejnosti), internú verejnosť (správanie sa manažmentu, obslužného personálu a kreatívcov posilňuje/zoslabuje autoritu a dôveryhodnosť kultúrnej inštitúcie v širokej verejnosti).

Cieľom analýzy širokej verejnosti je vymedziť a analyzovať dôležité segmenty širokej verejnosti vo vzťahu k strategickým cieľom kultúrnej inštitúcie, ako aj ich úžitkovej hodnoty v rámci parciálnych cieľov (prí-sun financií, pozitívna publicita, budovanie dobrých vzťahov). Výsledky analýzy slúžia na koncipovanie komunikačnej stratégie s jednotlivými segmentmi širokej verejnosti.

Analýza a segmentácia cieľových skupín na trhu kultúry

Analýzu a segmentáciu cieľových skupín možno označiť za jednu z najdôležitejších činností, ktorými si kultúrna inštitúcia zisťuje informácie. Od nich závisí celý rad strategických rozhodnutí súvisiacich s tematickým zameraním produktu, jeho typológiou, distribúciou,

propagáciou a pod. Je totiž potrebné ujasniť si otázku, kto tvorí základné skupiny recipientov, pre ktorých je produkt určený a aké sú možnosti získania potenciálnych cieľových skupín. Dôslednej analýze cieľových skupín a ich segmentácii predchádza analýza makroprostredia s dôrazom na jeho demografické, ekonomické a sociokultúrne faktory. Tie pomerne presne rámcujú jednotlivé segmenty recipientov z hľadiska ich vzdelanostného, vekového, sociálneho určenia, ako i z hľadiska ich mentálnych, záujmových a názorových špecifik i pohlavia.

Dôležitosť analýzy cieľových skupín a ich segmentácie podčiarkuje hlavne P. Kotler. Ich ignorovanie či podceňovanie označuje za jeden z najväčších nedostatkov marketingových stratégií. Medzi desať najväčších „hriechov“ súčasného marketingu zaraďuje nedostatočnú situáciu analýzy trhu prejavujúcu sa v troch úrovniach marketingovej praxe: nevhodne realizovaná segmentácia trhu, nesprávne vymedzené priority u trhových segmentov, absencia menovaných manažérov zodpovedných za príslušný segment. (Kotler, 2005, s. 24)

Segmentácia trhu kultúry je dôležitým úkonom, ktorý spravidla prebieha súčasne s realizáciou situačnej analýzy alebo na ňu bezprostredne nadväzuje. Pri segmentácii je potrebné, aby si inštitúcia ujasnila, ktorý trh ide skúmať z hľadiska teritoriálnej dispozície, produkcie, žánra a pod. Marketingoví odborníci tvrdia, že proces segmentácie trhu, výberu cieľového segmentu a zaujatie pozície na trhu tak ako ich vymedzili P. Kotler a J Scheff (*segmentation, targeting, positioning, (STP)*), predstavujú moderný marketingový prístup, zdôrazňujúci zameranie marketingových aktivít na vybrané cieľové skupiny. (Kotler, Scheff, 1997, s. 108) Pojem *segmentácia* (angl. *segmentation*) označuje rozdelenie trhu na základe určených kritérií podľa veľkosti (skupiny – segmenty). Je pre ne charakteristické, že disponujú spoločnými vlastnosťami, ako aj osobitá exkluzívnosť vyjadrujúca odlišnosť jednotlivých segmentov. Segmenty by mali byť merateľné (dostatok prvkov), dostatočne veľké, zasiahnutelné (z komunikačného hľadiska). *Zacielenie* (angl. *targeting*) hovorí o výbere správnych a vhodných segmentov vo vzťahu k ponúkanej produkcii. Rozhoduje sa o tom, aké

segmenty a prečo je najhodnejšie osloviť vzhľadom na kombináciu rôznych kritérií: geografických, demografických, psychografických, sociografických, behaviorálnych. Tretím úkonom je *umiestnenie* (angl. positioning), čo v marketingovom chápaní znamená doslova hľadanie osobitej pozície na trhu prostredníctvom prízvukovania zvláštnych kvalít kultúrnej inštitúcie, produktu, služby, protagonistov a pod. Slúži ako dôležitý prostriedok v marketingovej komunikácii inštitúcie, jeho význam rastie najmä v situácii zväčšujúcej sa ponuky produktov a služieb na trhu kultúry.

Podľa M. R. Solomona, G. W. Marshalla a E. W. Stuardovej je potrebné segmentáciu chápať ako proces, v ktorom cielavedome rozdeľujeme väčší trh na menšie časti, majúce jednu alebo viac významných spoločných vlastností. (Solomon, Marshall, Stuard, 2006, s. 191) J. Matúš, L. Čábyová a K. Ďurková poukazujú na dôležitosť homogennosti jednotlivých segmentov a aplikáciu výsledkov procesu segmentácie do marketingového mixu. „Segmentáciu trhu môžeme definovať ako vhodné rozdelenie trhu na homogénne časti, trhové segmenty, ktoré sa pre firmu stanú cieľovým trhom so špecifickým marketingovým mixom. Segment je časť trhu, ktorú tvoria spotrebiteľia s podobnými vlastnosťami, spotrebiteľským správaním a nákupným rozhodovaním na danom trhu.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 62) Segmentácia trhu logicky nadväzuje na marketingovú analýzu makroprostredia a mikroprostredia a presne určuje charakteristiky jednotlivých segmentov podľa ich špecifik s ohľadom na strategické ciele kultúrnej inštitúcie.

Podľa R. Johnovej je segmentácia recipientov pri tvorbe produkcie dôležitá najmä preto, lebo kultúra v žiadnej spoločnosti neoslovuje celý trh, ale skupiny, ktoré majú identifikovateľné znaky. (Johnová, 2008, s. 81) V. Cibáková v tomto kontexte podčiarkuje, že trhový segment je zložený hlavne z jednotlivých spotrebiteľov, ktorí reagujú podobným spôsobom na isté marketingové stimuly. Pri dôslednej segmentácii trhu je v záujme výrobcu, aby sa jeho produkt čo najviac prispôbil klientovi, pričom sa marketingové programy spracúvajú takým spôsobom, aby mu vyšli čo najviac v ústrety. „Tento spôsob je však pre väčšinu predávajúcich neaplikovateľný. Namiesto toho hľa-

dajú široké skupiny kupujúcich, ktorí sa odlišujú svojimi potrebami alebo nákupnou reakciou.“ (Cibáková, In: Lesáková a kol., 2007, s. 104) M. Foret preto z hľadiska marketingových cieľov (najmä marketingovej komunikácie) uprednostňuje analýzu životného štýlu jednotlivcov. Vychádza z predpokladu, podľa ktorého správanie človeka je do veľkej miery určované súhrnom ekonomických podmienok a hodnotových orientácií. Životný štýl je podľa neho „komplexným prierezom prístupov a aktivít v najrôznejších sférach individuálneho života, ako napríklad práca, voľný čas, spoločenské kontakty, rodina, záujmy, starostlivosť o zdravie, úroveň vzdelania, spotrebiteľské orientácie atď., na ktorého základe sa jednotlivé skupiny (rodina, domácnosti) od seba navzájom odlišujú a následne vytvárajú podobné zoskupenia (segmenty) pre našu ponuku.“ (Foret, 2006, s. 145)

Segmentáciou trhu kultúry sa opisuje, analyzuje trh, na ktorom daná inštitúcia pôsobí a podľa uvedených kritérií ho člení na menšie presne charakterizované časti. Segmentácia trhu zároveň umožňuje marketérom zohľadňovať platné kultúrne elementy v danej societe, ako aj životný štýl reprezentujúci jednotlivé segmenty (návštevníkov, publika, divákov, poslucháčov a pod.) a zohľadňovať ho v informačnej ponuke. Tak ako sme už uviedli, v rámci segmentácie sa berú do úvahy rôzne kritériá (geografické, demografické, psychografické, socio-geografické, behaviorálne). Podľa A. Paynea musí začať segmentácia trhu vymedzením jednotlivých kritérií a určením spôsobu spriehľadnenia štruktúry daného trhu. Pri segmentácii spotrebiteľských trhov sa využívajú tzv. variabilné veličiny zohľadňujúce najmä geografické, demografické, psychografické či behaviorálne kritériá. V prípade trhov organizácií ide o charakteristiky prevádzky, nákupné metódy a o geografické i personálne charakteristiky. Výsledkom dôkladne realizovanej segmentácie trhu je uspokojenie súčasných a budúcich/potenciálnych zákazníkov na transparentne definovaných trhoch. (Payne, 1996, s. 78)

- *Geografická segmentácia trhu* sa riadi kritériami zohľadňujúcimi geografické danosti a osobitosti, napríklad podľa štátov, regiónov, krajov, miest, mestských častí a pod. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 334) Výhodou geografickej segmentácie je jej ľahká identifikova-

- teľnosť. Kultúrne inštitúcie berú na zreteľ rozdiely medzi skupinami recipientov na úrovniach miestnych, regionálnych či národných trhov. To je dôvod prečo produkciu a služby prispôsobujú lokálnym potrebám potenciálnych recipientov. S geografickou segmentáciou úzko súvisí rozhodovanie manažmentu o charaktere produkcie najmä z hľadiska výberu žánra, ako aj o komunikačnej stratégii.
- *Demografická segmentácia* rozdeľuje trh kultúry podľa kvalitatívne odlišných kritérií – podľa veku a životných fáz obyvateľstva, pohlavia, príjmov, povolania a dosiahnutého stupňa vzdelania, náboženstva, etnickej príslušnosti a národnosti. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 334) Jednotlivé parametre sú ľahko zistiteľné a merateľné, pretože nie je problém napríklad skúmať, koľko žien a mužov, v akom vekovom priemere navštevujú napríklad divadelné predstavenia. Zaraďujú sa do jednotlivých vekových, vzdelanostných a sociálnych, príjmových, poprípade pracovných kategórií, skúma sa tiež ich konfesijná a etnická príslušnosť. Podobne ako pri geografickej segmentácii aj demografická segmentácia je dôležitá na určenie marketingovej stratégie hlavne v oblasti cenovej politiky, distribúcie a komunikácie.
 - *Psychologická segmentácia* rozdeľuje recipientov do jednotlivých skupín na základe ich životného štýlu a osobitých vlastností. Uplatňuje sa hlavne preto, lebo demografická segmentácia v praxi vykazovala isté obmedzenia pri predvídaní ich správania. Psychologická segmentácia člení príslušníkov jednej demografickej skupiny na menšie podskupiny. Navzájom sa odlišujú psychografickými vlastnosťami, ktoré sú dôsledkom najmä ich spoločenského postavenia a vyznávaného životného štýlu. (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 64) Marketér by mal v rámci psychologickéj segmentácii podrobne skúmať svoju potenciálnu skupinu, napríklad návštevníkov, najmä z hľadiska určenia ich aktivít, záujmov, názorov i kultúrnej gramotnosti. Zisťuje tiež, na čo jednotlivé skupiny najviac vynakladajú peniaze, kde orientujú svoje záujmy a v akom preferenčnom poradí (móda, módne prehliadky, filmy, divadlo, literatúra, autá, klubový život, diskotéky, vzťah k domácnosti a domácim prácam

- a pod.). Napríklad na základe kritéria sociálnej vrstvy možno vymedziť segmenty, odlišujúce sa nákupným správaním, využitím voľného času, spôsobom trávenia dovoleniek a pod.
- *Behaviorálna segmentácia* rozdeľuje recipientov do jednotlivých skupín na základe ich poznatkov, postojov alebo ohlasov na konkrétny produkt. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 342) Medzi ďalšie kritériá segmentácie možno zaradiť užívateľský status, vernosť k žánru, užívateľské návyky a pod. Je v záujme kultúrnej inštitúcie, aby sa zaujímala o užívateľský status a o lojalitu recipientov, pretože obe kritériá naznačujú dva významné ukazovatele. Prvý udáva, či ide o etablované, pravidelné skupiny alebo skupiny potenciálne. Druhý ukazovateľ hovorí o tom, či ide o vyhranenú skupinu, ktorú zaujíma špecifická produkcia, alebo iné druhy produkcie. Behaviorálna segmentácia skúma emocionálne postoje ku kultúrnej inštitúcii, jej produkcii a službám, ktoré môžu byť zo strany jednotlivých skupín veľmi diferencované – nadšené, apriórne negatívne, ľahostajné a pod.

Rozčlenenie trhu na jednotlivé segmenty z hľadiska uvedených kritérií umožňuje manažmentu kultúrnej inštitúcie, aby sa čo najlepšie rozhodol, ktoré segmenty sú dôležité, a na ktoré sa v rámci svojich marketingových aktivít zameria a bude s nimi aktívne komunikovať. Pri členení a analýze jednotlivých segmentov sa najprv zameriava na cieľové segmenty podľa vytýčených strategických cieľov. Následne prehodnotí charakteristiky jednotlivých trhových segmentov a rozhodne sa spracovať tie segmenty, ktoré sú z hľadiska jeho strategických cieľov dôležité. Inak povedané vymedzuje si svoj *cieľový trh*. Ten predstavuje podľa P. Kotlera presne definovanú skupinu potenciálnych kupujúcich, ktorí majú rovnaké potreby a podobné vlastnosti. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 342) Kultúrne inštitúcie, podobne tak ako aj iné firmy zvyčajne aplikujú jednu z troch marketingových stratégií segmentácie trhu: stratégiu nediferencovaného marketingu, diferencovaného marketingu a koncentrovaného marketingu.

- *Stratégia nediferencovaného marketingu* sa aplikuje v tom prípade, ak sa rozhodli uplatniť jednu ponuku na trhu kultúry (napríklad

počas istého obdobia). V takomto prípade skúmajú spoločné značky pre jednotlivé segmenty a implementujú ich do marketingovej komunikácie.

- *Stratégia diferencovaného marketingu*, sa aplikuje vtedy, ak sa rozhodli osloviť viac segmentov na kultúrnom trhu, pričom v marketingovej stratégii zohľadňujú špecifiká jednotlivých skupín etablovaných alebo potenciálnych recipientov. Znamená to, že pre každý z vybraných segmentov plánujú samostatné marketingové programy, čo možno považovať za komparatívnu výhodu oproti stratégii nediferencovaného marketingu.
- *Stratégia koncentrovaného marketingu*, sa aplikuje v tom prípade, ak existujú obmedzené zdroje na produkciu a siahajú sa po racionalizačných opatreniach. Vynakladá sa úsilie na výber a oslovenie malého, ale stabilného segmentu recipientov, ktorý však predstavuje veľký podiel na malom trhu kultúry, napríklad ponuka pre rôzne subkultúry, ponuka vsádzajúca na exkluzivitu, výnimočnosť a pod.

Pri analýze a segmentácii cieľových skupín je okrem uvedených kritérií a stratégií dôležité odpovedať na sedem základných otázok, ktoré vo svojej publikácii (Marketing Management, 2001) obsérnejšie uviedol P. Kotler, a ktoré platia aj pre postupy marketingu kultúry:

- 1) *Kto sú hlavní a potenciálni zákazníci danej organizácie?*
- 2) *Čo na trhu kultúry vyhľadávajú?*
- 3) *Aký je účel ich vyhľadávania?*
- 4) *Kto sa podieľa na procese vyhľadávania a zvyšovania záujmu?*
- 5) *Ako sa realizujú transakcie a operácie na trhu kultúry?*
- 6) *Aké majú stimuly, pri akých príležitostiach prejavujú záujem?*
- 7) *Kde sa realizuje ponuka, kde sa nakupuje, navštevuje, prijíma?*

Segmentácia cieľových skupín úzko súvisí so snahami o určenie ich typologickej štruktúry. V teoretických konceptoch existujú rôzne alternatívy, ktoré sa odvíjajú od snahy jednotlivých autorov vytvoriť v tejto oblasti marketingových aktivít akýsi *modus vivendi*. Ukazuje

sa však, že je to pomerne zložitá, pretože v rámci vytvárania typológie sa uplatňujú rôzne kritériá (emocionálne, zážitkové, inštitucionálne, žánrové, hodnotové, vzdelanostné a pod.). R. Johnová ponúka typológiu, ktorá je podľa nej vhodná pre návštevníkov múzeí a galérií, ale podľa nášho názoru je vo väčšine kategórií aplikovateľná aj pre tie kultúrne inštitúcie, ktorých ponuka je viazaná na dopyt návštevníkov (divadlá, opery, kiná, festivaly atď.) Na základe spôsobu prístupu k inštitúcii i produkcii, motívov a frekvencie návštev vymedzuje kategórie znalec – amatér, konzument, ovca, snob, kritik, typy návštevníka predajných galérií: investor, investor – mecenáš, nadšenec, estét, zberateľ, snob, darca. (Johnová, 2008, s. 65- 67)

- *Znalec – profesionál* – odborník v danej oblasti, ktorý sa prezentuje na konferenciách a publikovaním, žurnalista píšuci o podujatí, zabezpečuje inštitúcii publicitu, preto sa mu poskytujú výhody – voľný vstup, exkluzívne informácie a pod.
- *Znalec – amatér* – príslušná oblasť kultúry je jeho koníčkcom, má väčšie poznatky, ako uvádzajú bulletiny a odborné brožúry, je vhodným referenčným zdrojom pre svoje okolie, tvorí menšinu príslušnej návštevníckej obce.
- *Konzument* – kultúrne inštitúcie navštevuje pravidelne, informuje sa prostredníctvom rôznych zdrojov, skôr náhodne vybraných, hlavným informačným zdrojom sú médiá alebo osobné odporúčanie, disponuje plytkými informáciami v prípade spokojnosti, je však dobrou referenčnou osobou, pretože rád informuje svoje okolie o svojich zážitkoch.
- *Ovca* – nasleduje stádo a svojho vodcu, nachádza sa medzi hromadnými návštevníkmi turistických zájazdov alebo pri príležitostiach školského vzdelávania, kultúrnych podujatí v rámci konferencií a pod., nemá žiadne očakávania, ak je však spokojný, môže sa z neho stať konzument.
- *Snob* – je vyberavý, uprednostňuje vernisáže, premiéry, jeho motívom je zviditeľnenie svojej osoby, nie kultúrne podujatie, chce byť videný v blízkosti významných ľudí, chce o sa so svojím zážitkom pochváliť, je dôležitou referenčnou osobou.

- *Kritik* – tzv. pseudointelektuál, snaží sa byť enormne kritický, často je apriórny, potvrdzuje si svoju rozhladenosť a odbornosť, je dôležité ho odhaliť a potrebné individuálne s ním komunikovať.

Ďalšie kategórie návštevníkov predajných galérií dopĺňajú uvedené kategórie návštevníkov a sú typické najmä pre galérie a múzeá. Sú nimi *investori* (majú racionálny motív), *investori – mecenáši* (sústredia sa na diela začínajúcich umelcov s cieľom pomôcť a po čase zúročiť investíciu), *nadšenci* (riadia sa emóciami, nie rozumom, čiastočne investujú, ale s vyhlídkou menšieho zhodnotenia vložených peňazí), *estéti* (nehodnotia racionalitu investície, riadia sa emóciami a vkusom), *zberatelia* (môžu byť nadšencami aj investormi, sústredia sa na konkrétne žánre, autorov, sú zákazníkmi na trhoch s umením a v aukčných spoločnostiach, nie galériách), *snobi* (nákup spájajú s vlastnou prestížou a spoločenským uznaním), *darcovia* (zviditeľňujú sa dobrým výberom,).

Cieľom analýzy a segmentácie cieľových skupín (etablovaných i potenciálnych) je pomerne presné určenie charakteristík cieľových skupín recipientov a predvídanie ich správania. Výsledná analýza nielenže vykresľuje charakteristický profil etablovaného a zacieleného recipienta, ale aj zodpovedá na elementárnu otázku, prečo by sa mal stať návštevníkom danej kultúrnej inštitúcie.

2.2 VÝSKUM TRHU, PRIESKUM TRHU, SWOT ANALÝZA

Efektívny a zmysluplný marketingový manažment nie je možný bez zhromažďovania a analýzy informácií, ktoré sa vzťahujú na špecifické situácie na trhu alebo na špecifický problém. Marketingový výskum trhu a marketingový prieskum trhu zohrávajú nezastupiteľnú úlohu, pretože sa týkajú procesov zhromažďovania a analýzy informácií. Tie sú dôležité pre strategické rozhodovanie v kultúrnej inštitúcii. Rovnako ako v iných oblastiach podnikania aj marketing kultúry sa sústreďuje na skúmanie existujúcich trhových faktorov v rámci mar-

ketingového prostredia. Ich poznanie je dôležité na efektívne strategické plánovanie a uplatňovanie jednotlivých nástrojov marketingového mixu.

Podľa M. Foreta je hlavným cieľom marketingového výskumu získať objektívne informácie o situácii na trhu. Ide najmä o údaje o zákazníkovi – kto to je, aké má socioekonomické charakteristiky, ako napríklad vzdelanie, miesto bydliska, vek, ekonomická aktivita a pod., ďalej kde a čo nakupuje či nenakupuje, ako je spokojný s ponukou, čo by chcel alebo čo by potreboval. (Foret, 2006, s. 93) Ak chceme dosiahnuť vytýčené marketingové ciele, musíme sa správať racionálne a pracovať systematicky. Aj preto H. Svobodová podčiarkuje, že marketingový výskum sa dôsledne pripravuje a možno ho označiť za „systematický a cieľavedomý proces smerujúci k získaniu konkrétnych informácií. (Svobodová, In: Kozel a kol., 2006, s. 58) J. Matúš, L. Čábyová a K. Ďurková marketingový výskum rozširujú na celý marketingový proces a zdôrazňujú význam získaných informácií. „Marketingový výskum je funkcia, ktorá spája spotrebiteľov, zákazníkov a verejnosť s pracovníkmi marketingu prostredníctvom informácií. Tieto informácie sa potom využívajú na identifikáciu marketingových príležitostí a problémov, na navrhovanie a hodnotenie marketingových akcií, na monitorovanie marketingového úsilia, ale aj na lepšie a podrobnejšie poznanie celého marketingového procesu.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 40) Aj v prípade marketingového výskumu vo oblasti kultúry, tak ako v iných sférach, ide o systematickú analytickú činnosť akcentujúcu komplexné, kontinuálne a systematické skúmanie, kategorizovanie a členenie trhu pre potreby vrcholového manažmentu a jeho strategického rozhodovania.

V súčasnej výskumnej praxi existujú objektívne, systematicky i metodologicky prepracované postupy, prostredníctvom ktorých sa zisťujú informácie o trhu, zákazníkoch, konkurencii atď. Ak sa v prípade marketingového výskumu hovorí o cieľavedomom systematickom procese, myslí sa tým predovšetkým koncipovanie a realizácia výskumného projektu. Vypracovaný výskumný projekt má obvykle päť častí, ktoré na seba logicky nadväzujú:

- a) *definovanie výskumnej problematiky,*
- b) *opodstatnenosť získavania a vyhodnocovania informácií,*
- c) *určenie spôsobu získavania údajov,*
- d) *špecifikácia základného súboru a výber skúmanej vzorky,*
- e) *určenie finančnej náročnosti a časového harmonogramu výskumných aktivít.*

Pred samotnou konkretizáciou projektu je potrebné si uvedomiť, že sa vychádza zo všeobecnej metodológie spoločenskovedných disciplín (hlavne sociologického výskumu) a splniť nasledujúce, na seba nadväzujúce požiadavky:

1. *Vymedziť a charakterizovať skúmanú problematiku vo vzťahu k marketingovým cieľom.*
2. *Vymedziť skúmaný problém.*
3. *Členiť problematiku a operacionalizovať jednotlivé skúmané prvky.*
4. *Vytvoriť a overiť výskumné otázky alebo hypotézy.*
5. *Realizovať empirický výskum v teréne.*
6. *Spracovať získané údaje matematicko-štatistickými metódami alebo na základe psychologických postupov prostredníctvom kvalitatívnych metód.*
7. *Interpretovať zistenia na základe syntetizovania získaných poznatkov a formulovať praktické odporúčania.*

V marketingovom výskume sa rozoznávajú dva základné informačné zdroje – sekundárne a primárne. *Sekundárne údaje* sú zvyčajne verejne dostupné, *primárne údaje* sa cielavedome zberajú rôznymi technikami na riešenie závažnejšieho problému vo vydavateľskej praxi.

Sekundárne údaje

sa získavajú zberom, spracovaním, analýzou a vyhodnotením dostupných a ľahko získateľných externých či interných zdrojov. Medzi interné zdroje patrí napríklad štatistika návštevnosti, rast nákladov na prevádzku jednotlivých oddelení, náklady na produkciu, distribúciu, reklamu a pod. Externých sekundárnych údajov je veľa – úradné šta-

tistiky, údaje ministerstva kultúry, internetových stránok kultúrnych inštitúcií, nadácií, publikované materiály – odborné knihy, ale aj analýza konkurenčných produktov prostredníctvom recenzií, kritik či neformálne rozhovory s interným alebo v konkurenčných inštitúciách zamestnaným obslužným personálom. V činnosti kultúrnej inštitúcie sú v strategickom rozhodovaní a plánovaní alebo v riešení možných krízových situácií často potrebné údaje, ktoré možno získať iba prostredníctvom realizácie primárneho výskumu.

Primárne údaje

sa odvíjajú aj od voľby spôsobu marketingového výskumu, v ktorom sa rozlišujú a aplikujú kvantitatívne a kvalitatívne metódy a pre ne typické techniky zberu a vyhodnocovania údajov. Kvalitatívny aj kvantitatívny výskum sa zameriavajú na riešenie problémových oblastí, o ktorých neexistujú dostatočné informácie.

Kvalitatívny výskum

predstavuje presne zamerané vyhľadávanie a skúmanie základných súvislostí medzi skúmaným javom stanovením premenných. R. Kozel podčiarkuje, že kvalitatívny výskum pátra po príčinách, prečo sa niečo udialo a prečo sa niečo deje. (Kozel a kol., 2006, s. 120) M. Foret okrem motívov a príčin zdôrazňuje význam tohto druhu výskumu na zisťovanie správania ľudí v rôznych situáciách. „Druhou obvyklou situáciou, kedy používame kvalitatívne postupy, je naopak vstup do novej problematiky, v ktorej sa najprv potrebujeme zorientovať alebo dostať nové nápady. Napríklad, predložíme zákazníkovi konkrétny produkt a sledujeme ako sa o ňom vyjadrujú (či sa im páči alebo nepáči, ako a k čomu ho využívajú, aké potreby im uspokojuje), vrátane jazykových výrazov, ktoré v tejto súvislosti využívajú.“ (Foret, 2006, s. 115) V prípade výskumu v kultúrnej inštitúcii môže ísť napríklad o problém určenia motivácie cieľových skupín pri návšteve divadelného predstavenia, kina výstavy, kúpy knižného titulu a pod. či o skúmanie statusových rolí čitateľov vo vzťahu k produktu, službe, inštitúcii. „Používa sa pri skúmaní otázok motivácie, psychologických aspektov

postojov, vedomých a nevedomých príčin správania sa pri nákupe, vnímaní reklamy. K najzákladnejším metódam patria skupinové rozhovory, projektívne techniky založené na asociatívnych metódach a pozorovaní. Pracuje sa s malými skupinami respondentov bez nárokov na štatistickú reprezentatívnosť.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 45) Okrem uvedených základných metód zberu sa v rámci kvalitatívneho výskumu využívajú aj hĺbkové rozhovory, ktoré si však vyžadujú skúsených a odborne erudovaných výskumníkov. (pozri R. Kozel a kol., M. Foret, D. Lesáková a pod.)

Kvantitatívny výskum

sa realizuje pri riešení problémov, ktorými možno vyjadriť vzťahy medzi dvomi či viacerými presne definovanými premennými. „Jeho cieľom je získať merateľné číselné údaje.“ (Kozel a kol., 2006, s. 58) Podľa M. Foreta hlavným cieľom je nielen získať merateľné číselné údaje, ale aj zabezpečiť reprezentatívnosť vzoriek skúmaných jednotiek. „K objektivite a systematickosti zistených informácií prispievajú také postupy, ako štandardizácia otázok, výber vzorky a štatistické postupy pri spracúvaní údajov.“ (Foret, 2006, s. 103) Takýto typ marketingového výskumu zisťuje typ závislosti medzi premennými, pričom sa veľmi presne meria sila ich pôsobnosti a predpovedá pravdepodobný vývoj. Marketéra môže napríklad zaujímať početnosť návštev cieľového publika rozdeleného podľa určených kritérií (rodových, vzdelanostných, názorových) v istých časových obdobiach alebo mapovanie a konkretizovanie sprievodných rituálov pri recepcii produktu či služby. „Ako základné metódy zberu primárnych údajov poznáme dopytovanie, pozorovanie, experiment.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 45) Okrem uvedených základných metód zberu sa v rámci kvantitatívneho výskumu využívajú vo veľkej miere aj osobné rozhovory, dotazníky či ankety. (pozri R. Kozel a kol., M. Foret, D. Lesáková a pod.)

Kvantitatívne a kvalitatívne výskumy sú nielen pomerne náročné (ich realizácia si vyžaduje odborné výkony a zručnosti profesionálnych marketérov), ale vo väčšine prípadoch sú aj finančne náklad-

né. Jednotlivé kroky sa starostlivo plánujú a realizujú, čo si vyžaduje tiež presné časové rámcovanie a predstavuje zdĺhavosť výskumného procesu. Existujú dva spôsoby, akými si zabezpečujú kvantitatívne a kvalitatívne výskumy – vlastnými silami v rámci marketingových oddelení a personálnych kapacít alebo zadaním výskumnej úlohy externej agentúre. Poddimezované financie na výskumné aktivity nútia marketérov využívať lacnejšie spôsoby získavania a vyhodnocovania informácií o trhu. To je dôvod, prečo sa v marketingovom zisťovaní vo veľkej miere uplatňuje *prieskum produkcie na trhu kultúry* alebo *prieskum konkurencie na trhu kultúry* a pod. Prieskum trhu kultúry je orientovaný na užší trhový priestor, v ktorom pôsobia výlučne kultúrne inštitúcie na lokálnej, miestnej alebo regionálnej úrovni.

Prieskum trhu kultúry

je zaujímavý hlavne kvôli operatívnosti pri získavaní informácií. V jednotlivých sektoroch kultúry sa prieskumné metódy realizovali a realizujú skôr na báze tzv. sedliackeho rozumu a intuície získanej na báze intuície, až na výnimku, ktorú predstavuje vydavateľská prax v oblasti knižnej tlače a periodickej tlače. M. Jedlička na margo marketingových prieskumných metód zdôrazňuje, že nie sú také dôsledné a analyticky poctivé ako kvantitatívne a kvalitatívne výskumy. V marketingových prieskumoch sa pracuje predovšetkým so sekundárnymi alebo ľahko získateľnými údajmi. „Rozhodujúcim cieľom prieskumu trhu je rýchlosť získavania a využívania potrebných informácií najmä v menších firmách pôsobiacich na relatívne jednoduchom a prehľadnom trhu.“ (Jedlička, In. Pavlů a kol. 2006, s. 59)

J. Wlodarczyk považuje v rámci vydavateľskej činnosti prieskum trhu za najdôležitejšiu metódu získavania informácií o konkurencii, tituloch a o čitateľskom prostredí. Upozorňuje na jej viaceré výhody – minimálnu nákladovosť, operatívnosť a flexibilitu. Sumarizuje a originálne pomenúva niekoľko existujúcich, osvedčených spôsobov, ktorými sa zvyknú vo vydavateľstvách vykonávať základné prieskumy: svokrin prieskum, biela špionáž, metóda tajomného kupca a anketo-vý prieskum. Podčiarkuje nutnosť dodržiavať ich kontinuitu, pretože

vykazujú pomerne veľké štatistické nepresnosti. (Włodarczyk, 2002, s. 31 – 33) Podľa názoru a skúsenosti autorky sú uvedené prieskumné metódy natoľko univerzálne, nenáročné a finančne i personálne zvládnuteľné, že ich možno využiť aj v iných kultúrnych inštitúciách.

Svokrin prieskum

vychádza z komparatívnej metódy. Porovnáva podmienky vydávania titulov podľa kritérií – náklad, predajnosť, remitenda, vyhrané, špecifikácia čitateľských skupín podľa kategórií – pohlavie, vzdelanostná úroveň, spoločenské postavenie, príslušnosť k spoločenskej skupine, hodnoty, aspirácie atď. Informácie sa získavajú najlacnejším spôsobom: od tlačiarov alebo sondami medzi jednotlivými kategóriami čitateľskej obce.

Biela špionáž

sa začína analýzou konkurencie. Prvým a zásadným materiálom sú internetové stránky, analýzy článkov, informácie o personálnom obsadení vedenia vydavateľstva, redakcie, alebo o členoch tvorivého tímu autorov. Dôležitá je aj analýza reklám na konkurenčné produkty v tlači a iných druhoch médií – v rozhlase, televízii, na internete. Veľmi cenné údaje o situácii konkurencie poskytuje rovnako analýza inzerátov. Platí tu istá marketingová múdrosť: Ak niekto niečo prizvukuje, tým odhaľuje svoje slabé miesta (odhaľuje svoju „Achilovu pätu“). Reklamné letáky, ale aj televízne spoty môžu obsahovať informácie týkajúce sa výrobných kapacít, nákladov a distribučných sietí. Podľa toho, kde je posilnená propagácia, zistíme napríklad zlú predajnosť produktu v istých teritóriách (napríklad častejší výskyt inzercie v regionálnej tlači atď.).

Metóda tajomného kupca

je užitočná v prípade, ak sa napríklad stane nasadená (konšpiračná) osoba abonentom konkurenčného periodika. V tejto pozícii môže sledovať priebeh komunikácie s klientom, plnenie špecifických požiadaviek (obsahových, distribučných). V pozícii skrytého pozorovate-

la pod pláštikom radového čitateľa môže zistiť aj (na základe listovej korešpondencie, telefonátov alebo špeciálnych požiadaviek týkajúcich sa preferovania istých tém atď.), aké cieľové skupinu čitateľov sa konkurent snaží získať. Podobne sa môže skrytý pozorovateľ správať aj pri kúpe novín v stánku, hypermarkete alebo u kolportéra. V neformálnom rozhovore sa môže zaujímať o to, kto kupuje periodikum, aké vekové kategórie, v akom čase, za akých okolností, čo ich zaujíma, prípadne aké iné periodiká si čitatelia konkurenčného periodika ešte kupujú.

Anketový prieskum

je náročnejší na spracovanie údajov. Na základe anketových prieskumov môže prieskumník získať informácie o prioritách preferovaných tém u čitateľov, o uprednostňovaní jednotlivých titulov, ich vierohodnosti, serióznosti, presvedčivosti. Anketový prieskum tiež veľa vypovedá o bližších charakteristikách cieľovej čitateľskej obce (o jej vyznávaných hodnotách, politických názoroch, súdoch atď.).

SWOT analýza, TOWS matica

SWOT analýza sa ako jedna z elementárnych a najjednoduchších analýz, realizuje ešte predtým ako sa kultúrna inštitúcia rozhodne formulovať zásadné strategické marketingové rozhodnutia. V prípade aplikácie SWOT analýzy nejde o končiaci proces v sérii analýz, ale o významný krok, ktorým si manažment orientačne ujasňuje svoju strategickú pozíciu. Na základe logickej analýzy možno poskytnúť dostatok údajov a záverov potrebných na stanovenie súčasnej a budúcej pozície kultúrnej inštitúcie. Podľa R. Kozela SWOT analýza predstavuje veľmi jednoduchý nástroj určený na stanovenie firemnej strategickkej situácie „vzhladom k vnútorným a vonkajším firemným podmienkam.“ (Kozel a kol., 2006, s. 39) Ďalšou, ale oveľa dôslednejšou a detailnejšou analýzou je *marketingový audit*. Cielene i komplexne sa zaoberá hodnotením marketingového prostredia, marketingovej stratégie, organizáciou marketingu, marketingového informačného systému a pod.

Výhodou SWOT analýzy je okrem jednoduchosti aj pomerne veľká operatívnosť. Samotným rozhodnutiam predchádza skúmanie vlastnej strategickej situácie v porovnaní s konkurenčným prostredím na danom trhu. Analýza vlastnej strategickej pozície slúži na stanovenie a definovanie silných a slabých stránok pôsobenia kultúrnej inštitúcie. Ponúka prehľad o potenciálnych hrozbách alebo šanciach, s ktorými možno rátať v tvrdom konkurenčnom boji. (Wieniger, 1993, s. 36)

Podľa E. Hanulákovej je na tento účel vhodná práve SWOT analýza, ktorá je jednoduchým, no veľmi efektívnym spôsobom skúma a vyhodnocuje relevantné faktory pôsobiace v trhovom prostredí. SWOT analýza (*strenghts – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – príležitosti a threats – hrozby*) sa zameriava na vymedzenie a charakteristiku faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku na danom trhu. Ide o konfrontáciu vnútorných ukazovateľov a schopností podniku so zmenami v externom prostredí. „SWOT analýza využíva výsledky predchádzajúcich analýz tým, že identifikuje hlavné silné a slabé stránky podniku a porovnáva ich s hlavnými príležitosťami a rizikami, ktoré skrýva externé prostredie. Je prístupom, ktorý smeruje k syntéze ako východisku na formuláciu stratégie. Základný prínos SWOT analýzy spočíva v starostlivej identifikácii vonkajších i vnútorných faktorov a následnom ocenení ich vzájomných vplyvov a väzieb.“ (Hanuláková, In: Lesáková a kol. 2008, s. 65) V podmienkach kultúrnej inštitúcie môže ísť napríklad o nasledujúcu modelovú situáciu:

1. Slabé stránky

- *slabnúca návštevnosť z hľadiska početnosti,*
- *chabnúci záujem o ponuku v dôsledku rekonštrukcie priestorov v exteriéri,*
- *nedostatočná motivácia i informovanosť obslužného personálu vo výstavných priestoroch,*

Šance

- *inovovanie hlavného produktu, zlepšenie portfólia sekundárnych produktov a služieb,*

- zlepšenia značenia, posilnenie informovania o bezproblémovom, alternatívnom prístupe či prístupoch,
- personálny audit, jasné kritériá a pravidlá odmeňovania, vzdelávacie stretnutia, debaty s autormi, kurátormi, kreatívcami,

2. Silné stránky

- portfólium s perspektívnymi projektmi, autormi, spolupracujúcimi odborníkmi,
- perspektívne dobre zabezpečený, atraktívny a reprezentačný prístup i vchod do priestorov kultúrnej inštitúcie,
- záujem o pozície obslužného personálu,

Hrozby

- expandujúce konkurenčné prostredie (priama konkurencia),
- lepšie umiestnenie konkurenčnej inštitúcie z hľadiska logistiky, reprezentatívnosti,
- konkurencia disponuje s financiami, môže si dovoliť oveľa lákavejšiu a presvedčivejšiu politiku v oblasti ľudských zdrojov,

Skúmané ukazovatele (silné, slabé stránky, príležitosti a riziká) sa zvyknú usporiadať podľa určitých kritérií, ale i v jednoduchom výpočte bez určenia významov. Zistené skutočnosti sa ukladajú do tabuľky a vyhodnocujú s príslušným komentárom. „Ako nástroj hodnotenia sa využívajú rôzne tabuľky a matice. Výsledná SWOT analýza sa zvykne uvádzať v prehľadnej tabuľke. Musí sa zostavovať za konkrétne obdobie a vyžaduje interpretáciu:

- vzájomných súvislostí medzi faktormi,
- využitia jednotlivých elementov,
- návrhov na elimináciu vybraných elementov,
- úsilia a krokov, ktoré je potrebné na tento účel vynaložiť.“ (Hanuláková, In: Lesáková a kol. 2008, s. 73)

Na základe detailne vypracovaných analýz a posudkov môžeme tiež v ďalšom kroku rozlíšiť štyri skupiny výstupov a ukazovateľov:

- *Normatívny* – súčasný stav pozície kultúrnej inštitúcie alebo produktu je porovnateľný s požadovanou víziou – nič dramatické sa nedeje.
- *Historický* – súčasný stav je porovnateľný s predošlými stavmi – nedošlo k žiadnym zmenám pozícií na trhu.
- *Medzisubjektový* – základné ukazovatele stanovia hodnotenia hlavného konkurenta, alebo skupiny konkurentov, ktoré reprezentujú stav v danom teritóriu pôsobenia.
- *Medziproduktový* – porovnanie nášho produktu s produktmi konkurenta, poprípade konkurentov. (Włodarczyk, 2002, s. 27)

Výstupy a ukazovatele SWOT analýzy svedčia o tom, že jej cieľom nie je iba spracovanie jednoduchého prehľadu silných a slabých stránok i potenciálnych príležitostí a rizík, ale hlavne dôkladne štruktúrovaná analýza, ktorá kultúrnej inštitúcii ponúka významné informácie o jej postavení i situácii. Na ich základe ponúka významné informácie na stanovenie marketingového mixu. Cenný a na prijatie strategických rozhodnutí o jednotlivých marketingových stratégiách dôležitý je *záverečný komentár SWOT analýzy*, v ktorom jej autori na základe logických postupov vysvetľujú, aké údaje (získané v rámci realizovanej situačnej analýzy v oblastiach makroprostredia a mikroprostredia) a myšlienkové logické operácie, ich viedli k vymedzeniu silných, slabých stránok i k príležitostiam a k hrozbám. Súčasťou komentára by mali byť odporúčania ako podklady na prijímanie strategických rozhodnutí.

Môže ísť tiež o návrhy vhodných alternatív stratégií na základe využitia princípov tzv. TOWS matice. (pozri Lesáková a kol., Kozel a kol, Richterová a kol. atď.) *TOWS maticu* predstavujú štyri kombinácie zistených *silných stránok (S)*, *slabých stránok (W)*, *príležitostí (O)* a *rizík (T)* a formulácie jednotlivých strategických možností:

- *Stratégia SO* – silné stránky a príležitosti, vsádza sa na silné stránky volí sa agresívna stratégia.
- *Stratégia SW* – slabé stránky a príležitosti, využívanie príležitosti na to, aby čo najviac eliminoval slabé stránky.
- *Stratégia ST* – silné stránky a riziká, prezentuje sa demonštráciou

- sily, čo znamená, že sa programovo sa vyhýba rizikám a posilňujú sa silné stránky.
- *Stratégia ST* – slabé stránky a riziká, posilňuje sa úsilie vyhnúť sa všetkým rizikovým faktorom a volí sa defenzíva alebo kompromisy.

TOWS matica je dôsledkom – syntézou výsledkov SWOT analýzy (pozri Hanuláková, In: Lesáková a kol. 2008, s. 80) a slúži ako podklad na strategické rozhodnutia. Zároveň spolu s výsledkami SWOT analýzy je dôležitým dokumentom, na základe ktorého je vrcholový manažment kultúrnej inštitúcie schopný predvídať možné príležitosti a riziká prameniace z vývoja faktorov vonkajšieho trhového prostredia i z vnútorných pomerov.

ZHRNUTIE

- *Cieľom situačnej analýzy makroprostredia a mikroprostredia je, aby vrcholoví manažéri kultúrnej inštitúcie vedeli optimálne definovať strategické ciele, stanovovať marketingové stratégie, realizovať segmentáciu cieľových skupín recipientov a kreovať marketingový mix.*
- *Marketingové prostredie sa skladá z makroprostredia a mikroprostredia. Analyzované faktory v rámci makroprostredia a mikroprostredia sa navzájom ovplyvňujú, zmena jedného faktoru má zvyčajne dosah a vplyv na iné faktory.*
- *Makroprostredie tvoria širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie. Vytvárajú ich demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne faktory. Na tvorbu marketingovej koncepcie v kultúrnej inštitúcii je kľúčový opis a analýza vlastností a charakteristík najmä demografického, ekonomického, politického a sociokultúrneho prostredia.*
- *Cieľom analýzy demografického prostredia je získať dostatočné množstvo relevantných zistení na rozhodnutia kultúrnej inštitúcie o marketingových cieľoch. Výsledky analýzy slúžia ako základné*

východiská na segmentáciu cieľových skupín recipientov, na stanovenie optimálnej komunikácie vzhľadom na celkovú demografickú charakteristiku trhu recipientov kultúrnej/umeleckej ponuky, pričom umožňujú predvídať nastupujúce trendy.

- Cieľom analýzy ekonomických faktorov má byť vytvorenie celej rady zistení, ktoré pomôžu kultúrnej inštitúcii odhadnúť disponibilné finančné zdroje cieľových i potenciálnych skupín recipientov, ich kúpnu silu a zistené údaje zohľadniť v tvorbe marketingovej stratégie.
- Cieľom analýzy politického prostredia je vymedziť všetky prebiehajúce procesy i činnosti a zvážiť rôzne možné obmedzenia alebo riziká, ktoré z nich vyplývajú na plnenie strategických cieľov.
- Cieľom analýzy sociokultúrneho prostredia je zistiť relevantné údaje potrebné na koncipovanie rôznych úrovní marketingových stratégií (produkt, cena, distribúcia, komunikačný mix), ako i zistenia, ktoré úzko súvisia s demografickými faktormi a spolu s nimi tvoria základné východiská na segmentáciu cieľových skupín recipientov.
- Mikroprostredie predstavujú faktory obklopujúce inštitúciu, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť efektívne uspokojovať potreby svojho cieľového trhu. Do mikroprostredia patrí samotná firma, dodávatelia, sprostredkovatelia, jej distribučné kanály, spotrebiteľské trhy, konkurenti a verejnosť. Z hľadiska situačnej dispozície kultúrnej inštitúcie sú dôležité najmä analýzy interného prostredia, distribúcie, konkurencie, širokej verejnosti, ako aj analýza a segmentácia cieľových skupín recipientov na trhu kultúry.
- Cieľom analýzy interného prostredia kultúrnej inštitúcie je zlepšovať kvalitu interpersonálnych vzťahov, etiky, spôsobu komunikácie, rozhodovania, procesu prijímania rozhodnutí, ako aj vytvárania podmienok na uplatňovanie kreatívnych nápadov.
- Cieľom analýzy distribučných kanálov je zistiť optimálne a efektívne distribučné siete tak, aby sa produktová ponuka kultúrnej inštitúcie dostala k potenciálnym alebo etablovaným skupinám recipientov a zároveň aby bola účinne komunikovaná čo najširšej verejnosti.
- Cieľom analýzy konkurencie je dôsledne vyhodnotiť konkurenciu vzhľadom na jej postavenie na trhu kultúry, ponuku i cieľové sku-

- piny recipientov tak, aby sa mohli prijať zodpovedné rozhodnutia o koncipovaní komplexnej marketingovej stratégie.*
- *Cieľom analýzy širokej verejnosti je vymedziť a analyzovať dôležité segmenty širokej verejnosti vo vzťahu k strategickým cieľom kultúrnej inštitúcie, ako aj ich úžitkovej hodnoty v rámci parciálnych cieľov (prísun financií, pozitívna publicita, budovanie dobrých vzťahov). Výsledky analýzy slúžia na koncipovanie komunikačnej stratégie s jednotlivými segmentmi širokej verejnosti.*
 - *Analýzu a segmentáciu cieľových skupín možno označiť za jednu z najdôležitejších činností, ktorými si kultúrna inštitúcia zisťuje informácie. Od nich závisí celý rad strategických rozhodnutí súvisiacich s tematickým zameraním produktu, jeho typológiou, distribúciou, propagáciou a pod.*
 - *Proces segmentácie trhu, výberu cieľového segmentu a zaujatie pozície na trhu (segmentation, targeting, positioning, (STP)), predstavujú moderný marketingový prístup, zdôrazňujúci zameranie marketingových aktivít na vybrané cieľové skupiny.*
 - *Segmentácia je proces, v ktorom sa cielavedome rozdeľuje väčší trh na menšie časti, majúce jednu alebo viac významných spoločných vlastností. Segment je časť trhu, tvorený spotrebiteľmi s podobnými vlastnosťami, spotrebiteľským správaním a nákupným rozhodovaním na danom trhu.“*
 - *Segmentácia trhu kultúry umožňuje marketérom zohľadňovať platné kultúrne elementy v danej societe, ako aj životný štýl reprezentujúci jednotlivé segmenty (návštevníkov, publika, divákov, poslucháčov a pod.) a zohľadňovať ich v produktovej ponuke a v komunikácii.*
 - *Segmentácia trhu sa začína vymedzením jednotlivých kritérií a určením spôsobu spriehľadnenia štruktúry daného trhu. Pri segmentácii spotrebiteľských trhov sa využívajú tzv. variabilné veličiny, zohľadňujúce najmä geografické, demografické, psychografické či behaviorálne kritériá.*
 - *Geografická segmentácia trhu sa riadi kritériami zohľadňujúcimi geografické danosti a osobitosti, napríklad podľa štátov, regiónov, krajov, miest, mestských častí a pod.*

- *Demografická segmentácia rozdeľuje trh kultúry podľa kvalitatívne odlišných kritérií – veku a životných fáz obyvateľstva, pohlavia, príjmov, povolania a dosiahnutého stupňa vzdelania, náboženstva, etnickej príslušnosti a národnosti.*
- *Psychologická segmentácia rozdeľuje recipientov do jednotlivých skupín na základe ich životného štýlu i osobitých vlastností a charakteristík.*
- *Behaviorálna segmentácia rozdeľuje recipientov do jednotlivých skupín na základe ich poznatkov, postojov alebo ohlasov na konkrétny produkt.*
- *Kultúrne inštitúcie, obdobne ako aj iné firmy, zvyčajne aplikujú jednu z troch marketingových stratégií segmentácie trhu: Stratégiu nediferencovaného marketingu, stratégiu diferencovaného marketingu, stratégiu koncentrovaného marketingu.*
- *Pri analýze a segmentácii cieľových skupín je dôležité odpovedať na sedem základných otázok: Kto sú hlavní a potenciálni zákazníci danej organizácie? Čo na trhu kultúry vyhľadávajú? Aký je účel ich vyhľadávania? Kto sa podieľa na procese vyhľadávania a zvyšovania záujmu? Ako sa realizujú transakcie a operácie na trhu kultúry? Aké majú stimuly, pri akých príležitostiach prejavujú záujem? Kde sa realizuje ponuka, kde sa nakupuje, navštevuje?*
- *Segmentácia cieľových skupín úzko súvisí so snahami o určenie ich typologickej štruktúry. V rámci vytvárania typológie sa uplatňujú rôzne kritériá – emocionálne, zážitkové, inštitucionálne, žánrové, hodnotové, vzdelanostné a pod.*
- *Na základe spôsobu prístupu k inštitúcii i produkcii, motívov a frekvencie návštev možno vytvoriť typologickú štruktúru recipientov a v jej rámci vymedziť kategórie: znalec – amatér, konzument, ovca, snob, kritik. Ďalšie kategórie predstavujú typy návštevníka predajných galérií: investor, investor – mecenáš, nadšenec, estét, zberateľ, snob, darca.*
- *Zmyslom analýzy a segmentácie cieľových skupín (etablovaných i potenciálnych) je pomerne presné určenie charakteristík cieľových skupín recipientov a predvídanie ich správania. Výsledná analýza*

- nielenže vykresľuje charakteristický profil etablovaného i zacieleného recipienta, ale aj odpovedá na elementárnu otázku – prečo by sa mal stať návštevníkom danej kultúrnej inštitúcie.*
- *Hlavným cieľom marketingového výskumu je získať objektívne informácie o situácii na trhu a hlavne údaje o zákazníkovi. Kto to je, aké má socioekonomické charakteristiky, ako napríklad vzdelanie, miesto bydliska, vek, ekonomická aktivita a pod., ďalej kde a čo nakupuje či nenakupuje, ako je spokojný s ponukou, čo by chcel alebo čo by potreboval.*
 - *Marketingový výskum je funkcia, ktorá spája spotrebiteľov, zákazníkov a verejnosť s pracovníkmi marketingu prostredníctvom informácií. Tieto informácie sa potom využívajú na identifikáciu marketingových príležitostí a problémov, na navrhovanie a hodnotenie marketingových akcií, na monitorovanie marketingového úsilia, ale aj na lepšie a podrobnejšie poznanie celého marketingového procesu.*
 - *Vypracovaný výskumný projekt má obvykle päť častí, ktoré na seba logicky nadväzujú: definovanie výskumnej problematiky, opodstatnenosť získavania a vyhodnocovania informácií, určenie spôsobu získavania údajov, špecifikácia základného súboru a výber skúmanej vzorky, určenie finančnej náročnosti a časového harmonogramu výskumných aktivít.*
 - *Pred konkretizáciou projektu je potrebné uvedomiť si, že sa vychádza zo všeobecnej metodológie spoločenskovedných disciplín (hlavne sociologického výskumu) a splniť nasledujúce požiadavky: vymedziť a charakterizovať skúmanú problematiku vo vzťahu k marketingovým cieľom, vymedziť skúmaný problém, rozčleniť problematiku a operacionalizovať skúmané prvky, vytvoriť a overiť výskumné otázky alebo hypotézy, realizovať empirický výskum v teréne, spracovať získané údaje matematicko-štatistickými metódami alebo na psychologických postupoch postavených na kvalitatívnych metódach, interpretovať zistenia na základe syntetizovania získaných poznatkov a formulovať praktické odporúčania.*
 - *V marketingovom výskume sa rozoznávajú dva základné informačné zdroje – sekundárne a primárne. Sekundárne údaje sú zvyčajne*

- verejne dostupné, primárne údaje sa cielavedome zberajú rôznymi technikami pre riešenie závažnejšieho problému vo vydavateľskej praxi.
- Kvalitatívny výskum predstavuje presne zamerané vyhľadávanie a skúmanie základných súvislostí medzi skúmaným javom stanovením premenných, pátra po príčinách, prečo sa niečo udialo a prečo sa niečo deje, zisťuje správanie ľudí v rôznych situáciách. Používa sa pri skúmaní otázok motivácie, psychologických aspektov postojov, vedomých a nevedomých príčin správania pri nákupe, vnímania reklamy. K najzákladnejším metódam patria skupinové rozhovory, projektívne techniky založené na asociatívnych metódach a pozorovaní. Pracuje sa s malými skupinami respondentov bez nárokov na štatistickú reprezentatívnosť.
 - Kvantitatívny výskum sa realizuje pri riešení problémov, ktorými možno vyjadriť vzťahy medzi dvomi či viacerými presne definovanými premennými, pracuje s merateľnými údajmi a s reprezentatívnymi vzorkami skúmaných jednotiek, zisťuje typ závislosti medzi premennými, pričom sa veľmi presne meria sila ich pôsobnosti a predpovedá pravdepodobný vývoj. Základnými metódami zberu primárnych údajov sú dopytovanie, pozorovanie, experiment.
 - Prieskum trhu kultúry je orientovaný na užší trhový priestor, v ktorom pôsobia výlučne kultúrne inštitúcie na lokálnej, miestnej alebo regionálnej úrovni. Je zaujímavý hlavne kvôli operatívnosti pri získavaní informácií.
 - V marketingových prieskumoch sa pracuje predovšetkým so sekundárnymi alebo ľahko získateľnými údajmi. Základné prieskumy sú univerzálne, nenáročné a finančne i personálne nenáročné, tvoria ich nasledujúce metódy: svokrin prieskum, biela špionáž, metóda tajomného kupca a anketový prieskum.
 - SWOT analýza je elementárna a najjednoduchšia analýza, realizuje sa ešte predtým, ako sa kultúrna inštitúcia rozhodne formulovať zásadné strategické marketingové rozhodnutia. Na základe logickej analýzy možno poskytnúť dostatok údajov a záverov potrebných na stanovenie súčasnej a budúcej pozície kultúrnej inštitúcie.

- SWOT analýza predstavuje veľmi jednoduchý nástroj určený na stanovenie firemnej strategickej situácie vzhľadom na vnútorné a vonkajšie firemné podmienky. SWOT analýza: strenghts – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – príležitosti a threats – hrozby.
- TOWS matica je dôsledkom – syntézou výsledkov SWOT analýzy a slúži ako podklad na strategické rozhodnutia. TOWS maticu predstavujú štyri kombinácie zistených silných stránok (S), slabých stránok (W), príležitostí (O) a rizík (T) a formulácie jednotlivých strategických možností.

3

MARKETINGOVÝ MIX V OBLASTIACH KULTÚRY A UMENIA

Ciele kapitoly:

- *Vysvetliť a sumarizovať mechanizmy tvorby marketingových stratégií na trhu kultúry vo vzťahu ku kreovaniu marketingového mixu.*
- *Uviesť definičné rámce marketingového mixu vo vzťahu k jeho nástrojom*
- *Vymedziť a opísať rôzne prístupy k výberu jeho jednotlivých nástrojov marketingového mixu.*
- *Priblížiť a objasniť rôzne úrovne produktových stratégií, produktu a produktového mixu v oblasti kultúry, poukázať na elementárne vlastnosti, funkcie a životné cykly produktu.*
- *Vysvetliť základné funkcie cenovej stratégie, poukázať na osobitosti cenotvorby v oblasti kultúry.*
- *Uviesť a vysvetliť funkcie a formy distribučných stratégií, poukázať na ich osobitosti na trhu kultúry.*
- *Oboznámiť so zásadami a funkciami marketingovej komunikácie, definovať komunikačný mix a jeho jednotlivé nástroje – reklamu, public relations, podporu predaja, direct marketing, ako i jednotlivé metódy inovatívnej marketingovej komunikácie (product placement, word-of-marketing, virálny marketing, guerilla marketing, mobilný marketing, marketing v prostredí internetovej komunikácie).*

3.1 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA, MARKETINGOVÝ MIX

Marketingové stratégie možno označiť za huje stanovené marketingové ciele. Optimálna marketingová stratégia by sa mala usilpostupy využívajúce nástroje a techniky, prostredníctvom ktorých kultúrna inštitúcia dosaovať presne vymedziť cieľový trh, na ktorom chce kultúrna inštitúcia pôsobiť. Ako prízvukuje D. Pavlů, na to, aby si inštitúcia zvolila optimálnu marketingovú stratégiu, je potrebné disponovať dostatkom relevantných informácií, „poznať konkurenčný terén, tržnú stratégiu najvýznamnejších súperov v rovnakom type podnikania, vnímať všeobecnejšie spoločensko-ekonomické, politické, kultúrne, sociálne a iné tendencie vývoja vlastnej národnej spoločnosti, kontinentu i celého sveta. Globálne povedané: mať dostatok informácií pre strategické rozhodnutia“. (Pavlů, 2009, s. 158)

Je však potrebné upozorniť, že poznávanie konkurenčného prostredia a vývojové tendencie sú kontinuálne, nie jednorazový proces. V marketingovej praxi sa rozlišujú dva rozdielne prístupy k poznávaniu. Prvý je výsledkom profesionálnej ostražitosti marketéra, ktorý je profesionálne disponovaný k tomu, aby sústavne pozoroval, počúval svoje blízke i vzdialené okolie či dianie a citlivo vyhodnocoval uvedené vývojové tendencie. Druhé poznávanie možno označiť za prístup na základe konkrétnych metód skúmania, aplikovaných v rámci marketingového skúmania makroprostredia a mikroprostredia či marketingového výskumu zameraného na konkrétny trhový segment. Na základe výsledkov analýzy makroprostredia a mikroprostredia, sa realizuje SWOT analýza a popríklad sa zvažujú aj strategické alternatívy vyplývajúce z TOWS matice. Výsledky slúžia na určenie marketingových stratégií pre jednotlivé prvky marketingového mixu – produktové, cenové, distribučné, komunikačné.

Marketingové stratégie sa v praxi chápu nielen v zameraní na riešenie produktových, cenových, distribučných a komunikačných cieľov, ale aj v širšom kontexte. Kultúrna inštitúcia však v oboch prípadoch zúročuje výsledky analýzy trhového prostredia, príležitostí a rizík, ako aj jej silných slabých stránok. Kultúrne inštitúcie sa zaujímajú najmä

na cieľové skupiny recipientov a na spôsob trávenia ich voľného času, ale aj ich potreby. D. Lesáková upozorňuje na jedinečnosť interného prostredia inštitúcie, ktorá podmieňuje osobitý prístup k tvorbe marketingovej stratégie. Každý trhový subjekt (organizácia, inštitúcia) reaguje a vyrovnáva sa s vonkajšími faktormi rozdielnym spôsobom. Z tohto dôvodu možno považovať každú marketingovú stratégiu za originálnu, pretože je prispôsobovaná osobitostiam danej inštitúcie. Každá stratégia je teda svojím spôsobom neopakovateľná, pretože zohľadňuje rozdielne faktory a reaguje na ne individuálnym spôsobom. „Marketingové stratégie riešia otázky: na ktorých trhoch a akým spôsobom pôsobiť (segmentačné stratégie), akým spôsobom na týchto trhoch konkurovať (konkurenčné stratégie) a akým spôsobom dosiahnuť vytýčené marketingové ciele (pozičné stratégie).“ (Lesáková a kol., 2008, s. 223)

Tak ako v prípade snáh manažérov a marketérov vytvoriť na základe segmentácie cieľových skupín typologické štruktúry zákazníkov aj v rámci hľadania optimálnych variantov marketingových stratégií existujú rôzne odporúčania. M. Tuma určuje podmienku na ich efektívne a účelné stanovenie, keď uvádza otázky, na ktoré je potrebné odpovedať. Podľa neho schopný marketingový stratég si musí najskôr odpovedať na všetky základné otázky týkajúce sa produkcie a služieb – čo sa má produkovať, kedy sa to má zrealizovať, v akej kvalite, akú cenu stanoviť, kde to ponúknuť. (Tuma, 2005, s. 187) V stratégii sa prejavuje celé spektrum rôznorodých vzťahov, ktoré generuje trhové prostredie. To je príčina existencie celého radu možností a odporúčení, ako sa môže kultúrna inštitúcia správať na trhu. M. Thuma však upozorňuje, že z marketingového hľadiska tak môže robiť iba podľa nasledujúcich variantov:

- *Stratégia intenzívneho marketingu* – je vhodná vtedy, keď je potrebné informovať o ponúkanom produkte alebo službe, alebo tí, ktorí sú o nej informovaní sú ochotní ju zakúpiť a zaplatiť za ňu vyššiu sumu. Riešením je vytváranie preferenčného vzťahu k produkcii a službe – vyššia cena garantuje vyšší zisky, dobrá propagácia rýchle obsadenie dobrej pozície na trhu.

- *Stratégia výberového prieniku* – cieľové skupiny sú dobre informované, sú ochotné za produkt či službu zaplatiť aj vyššie finančné položky, avšak kapacita trhu je obmedzená – riešením je zvýšenie ceny a zníženie nákladov na propagáciu.
- *Stratégia širokého prieniku* – trh má dostatočne veľkú kapacitu, pôsobí na ňom aj konkurencia, ale cieľové skupiny nie sú dostatočne informované o produkte a službe – riešením je úsilie o čo najrýchlejší prienik na trh a získanie maximálneho podielu na ňom.
- *Stratégia pasívneho marketingu* – trh má veľkú kapacitu a cieľové skupiny sú dobre informované, avšak nie sú ochotné vynaložiť za ponuku produkcie a služieb dostatočne vysoké sumy – riešením je znižovanie cien i nákladov na propagáciu, čo by malo viesť k rýchlemu zavedeniu produktu i služby na trh. (Tuma, 2005, s. 188)

Marketingové stratégie autori spájajú zväčša s procesom hľadania optimálnych stratégií pre jednotlivé *prvky marketingového mixu*. Podľa M. N. Clementa je marketingový mix vystavaný zo štyroch kontrolovaných premenných, ktoré sú regulované tak, aby organizácia čo najlepšie predala svoj produkt na trhu. Termín marketingový mix sa nazýva tiež „*4P marketingu*“, ktoré sa vzťahujú k predmetným premenným: *product* (produkt), *place* (distribúcia), *price* (cena) a *promotion* (propagácia). (Clemente, N. M., 2004, s. 113) V odbornej terminológii existuje istá pojmová nejednoznačnosť v pomenovaní uvedených premenných. V literatúre sa uvádzajú aj ako *prvky*, *nástroje* alebo *faktory*. (pozri Kotler, Foret, Čábyová, Lesáková, Tuma, Kesner atď.) Napríklad J. Matúš, I. Čábyová a K. Ďurková označujú marketingový mix ako „súbor kontrolovateľných faktorov, ktoré firma spája do určitého celku so zámerom vyvolať želanú reakciu na cieľovom trhu, alebo tiež ako súbor taktických marketingových nástrojov – výrokov, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa želaní zákazníkov na cieľovom trhu, ktorý sa určí v procese segmentácie trhu.“ (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 45) Z hľadiska aplikovateľnosti, budeme ďalšom texte používať termín *nástroje*, pretože podľa nášho názoru najvýstižnejšie vyjadrujú

možnosti ich vzájomného kombinovania v marketingových stratégiách.

R. Johnová uvádza aj ďalšie, doplnkové nástroje označované ako „P“, ktoré taktiež pomáhajú pri uplatnení produktu na trhu a naplnení marketingových cieľov. Patria medzi ne *public relations* (vzťahy s verejnosťou), *progress* (pokrok), *people* (ľudia, ktorí v organizácii pracujú a aj tí, ktorí ju navštevujú), *perfection* (dokonalosť, vyhýbanie sa chybám), *psychology* (psychologický prístup k zákazníkovi), *participation* (participácia, aktívne zapájanie zákazníkov), *partnership* (partnerstvo s firmami, ktoré môžu byť zdrojom financií na skvalitnenie produktu a služieb), *punctuality* (presnosť v dodržiavaní stanovených cieľov), *potential possibilities* (využitie potenciálnych príležitostí a možností). (Johnová, 2008, s. 20) M. Tajtáková dopĺňa ďalšie zložky ako *packaging* (tvorba balíkov), *personalities* (osobnosti v kultúre), *physical enviroment/venue* (fyzické prostredie, miesto). (Tajtáková, 2010, s. 148-149)

Prístup integrovanej marketingovej komunikácie pracuje aj s tzv. *modelom „C“*, ktorý model 4P rozširuje o ďalšie dimenzie. Obsahuje zložky ako napríklad *consumer* (spotrebiteľ), *customer* (zákazník), *cost* (náklady), *convenience* (pohodlie), *competition* (konkurencia), *communication* (komunikácia), *cooperation* (spolupráca), *colaborators* (spolupracovníci), *companyskills* (firemné zručnosti), *context* (okolie, kontext). (Johnová, 2008, s. 20 – 21)

V oblasti kultúry je však potrebné podčiarknuť dôležitosť štyroch klasických nástrojov marketingového mixu: produktu, ceny, distribúcie a propagácie/komunikácie. Zjednodušene možno povedať, že pre marketing kultúry sú uvedené nástroje kľúčové, pretože produktom môžu byť aj ľudia (*people*), pričom jeho cieľom je dostatočne komunikovať/propagovať tak, aby o ponuke vedeli včas všetky cieľové skupiny recipientov a zároveň aby mali k nej prístup na im vyhovujúcom mieste a v správnom čase. Aj preto je dôležité „namixovať“ marketingovú stratégiu pomocou štyroch nástrojov (*product, price, people, promotion*) tak, aby potenciálni záujemcovia o produkt či službu neuprednostnili ponuku konkurencie na trhu kultúry.

Voľba stratégie na trhu kultúry je umením kombinovania základných cieľov s cieľmi marketingovými. Jednotlivé nástroje by sa mali nielen dopĺňať, ale aj podporovať. Nový produkt musí byť dostupný cieľovým recipientom. Ak sa tak stane, znamená to, že bol optimálne ocenený a distribuovaný v správnom čase. Produktovú, cenovú a distribučnú stratégiu musí sprevádzať komunikačná stratégia s jej rôznorodými možnosťami propagovania. V oblasti marketingu kultúry je potrebné pracovať s jednotlivými nástrojmi marketingového mixu, správne identifikovať zákazníka i jeho potreby a zaistiť ich uspokojenie. Cieľom inštitúcie je vytvorenie takého optimálneho marketingového mixu, ktorý má mať ambíciu byť najlepším na trhu kultúry. Takýto produkt totiž nevedie len k jednorazovému predaju, ale k dlhodobej spokojnosti a k vybudovaniu stabilnej základne spokojných klientov. To je základný predpoklad na vytvorenie stabilnej základne recipientov, užívajúcich opakovane ponuku kultúrnej inštitúcie.

3.2 PRODUKTOVÉ STRATÉGIE

Ako prvý nástroj marketingového mixu sa zaraďuje *produkt*. Existuje celý rad definícií produktu. Vyberáme definičný rámec M. Foreta, ktorý sa vo vymedzovaní všeobecnej charakteristiky produktu odvoláva na definíciu Americkej marketingovej asociácie. Tá pod pojmom produkt označuje všetko, čo možno ponúkať na trhu do pozornosti verejnosti, čo možno získať, používať, spotrebovať, čo má schopnosť uspokojiť želania a potreby ľudí. Produktom môžu byť fyzické predmety a služby, osoby, miesta, organizácie, myšlienky, kultúrne výtvyry a pod. (Foret, 2006, s. 169)

Z uvedenej charakteristiky je zrejmé, že podoba produktu môže byť *hmotná* (tovar, výrobok), ale aj *nehmotná* (služba, udalosť, skúsenosť, miesto, myšlienka, kampaň, inštitúcia, činnosť, zážitok, osoba). Znakmi produktov nehmotnej povahy sú: nemateriálna povaha (produkt nie je možné zmyslovo poznať pred jeho vyskúšaním), neskladovateľnosť (nie je možné produkt vyrobiť „do zásoby“), nedeliteľnosť

(vyžaduje prítomnosť prijímateľa aj poskytovateľa) a premenlivosť, variabilita (závislosť od času, priestoru a konkrétneho poskytovateľa, neopakovateľnosť zážitku). Samozrejme hmotné a nehmotné produkty sa často prelínajú či dopĺňujú. Z tohto dôvodu – podľa pomeru zastúpenia produktu a služby, A. Štensová rozlišuje päť rôznych kategórií:

1. *Hmotný produkt*
2. *Hmotný produkt ako hlavná ponuka, služba ako podpora predaja produktu*
3. *Hmotný produkt a služba v rovnakom pomere*
4. *Služba s malým podielom hmotného produktu*
5. *Služba (Štensová, In: Kita a kol., 2000, s. 170)*

Charakteristiku produktu určuje jeho kvalita a úžitok, ktorý môže prinášať potenciálnym spotrebiteľom. Produkt je aj preto považovaný za základný marketingový nástroj determinujúci povahu ostatných zložiek marketingového mixu. Od produktu sa odvíja voľba a budovanie distribučných možností, miest, sietí, cenová politika, ako aj spôsob jeho komunikovania cieľovým skupinám, ba aj jednotlivcom. Aj podľa P. Kotlera a G. Armstronga za produkt možno označiť čokoľvek, čo možno ponúknuť na trhu. Ponúkaný produkt musí však spĺňať jedno základné kritérium – musí mať schopnosť uspokojiť potrebu alebo pranie potenciálnych zákazníkov. (Kotler, Armstrong, 1992, s. 4)

V rámci vymedzenia vzťahu *produktu a produktového mixu* v rámci koncipovania marketingového mixu, upozorňuje M. Tajtaková na potrebu rozlišovať medzi nimi. *Produkt je celkovou ponukou zákazníkov, produktový mix je súborom ponúkaných produktov.* Produkt je kontrolovateľnou a ovplyvniteľnou premennou, ktorou firma reguluje svoje úsilie o obrat a zisky. Produkty centrálnej povahy sú nezávislé od trhu, produkty periférnej, doplnkovej povahy možno prispôbiť situácii na trhu. (Tajtaková a kol. 2010, s. 153) Na rozdiel od ostatných trhov (napríklad potravinový, strojársky, odevný a pod.) má produkt a produktový mix na trhu/trhoch kultúry špecifické charakteristiky. Podľa L. Kesnera je predovšetkým ich prvoradým cieľom potreba

zachovať kultúrne dedičstvo a jeho využitie verejnosťou. Pod termínom produkt rozumie konkrétne ponuky alebo aktivity – „ponuku expozícií, výstav, prehliadok, prednášok, workshopov a sprievodných programov“. (Kesner, 2005, s. 161) Poslaním produktu na trhu kultúry je vyvolať emóciu, tzn. ponúknuť istý druh zážitku. Zdôrazňuje premietnutie si tohto zážitku do podoby dlhodobého, trvalého prínosu, čo pomôže človeku k rozvoju jeho kreativity, abstraktného a logického uvažovania. Z hľadiska kvalitatívneho určenia rozlišuje dva druhy produktu: *základný a rozšírený produkt*. Tvrdí, že každá organizácia by mala disponovať jedným základným a kvalitným produktom, ktorý dopĺňa rozšírený produkt. Poukazuje na tri piliere súvisiace s produktom a s konkurenciou. Tvoria ich *budova/fyzický kontext, zbierky/odborné programy a služby/komerčná ponuka*. Veľa návštevníkov kultúrnych inštitúcií je motivovaných na základe ich ponuky, ale okrem toho sú zrejme aj iné, zväčša skryté motívy, napríklad rôzne druhy doplnkových služieb. (Kesner, 2005, s. 160 – 164) V tomto kontexte tiež R. Bačuvčík uvádza, že služby patria medzi produkty nehmotnej povahy a môžu byť definované ako činnosti, výsledky činností alebo poskytnutý úžitok. Špecifikom produktov či produktových mixov kultúrnych organizácií je, že majú spravidla povahu služby. (Bačuvčík, 2012, s. 94) Službou je napríklad návšteva galérie, múzea, koncertu, divadelného predstavenia a podobne.

Z uvedeného vyplýva, že produktom v marketingu vo všeobecnosti rozumieme takú ponuku, ktorá je zaujímavá, príťažlivá, prínosná i užitočná pre rôzne cieľové skupiny zákazníkov či spotrebiteľov. Prvá pozícia produktu v marketingovom mixe je dôležitá aj preto, lebo nestačí vytvoriť iba zaujímavú ponuku, musí sa aj efektívne uplatniť na trhu. Marketingový mix so svojimi nástrojmi odstraňuje rôzne druhy rizík na ceste produkcie za spotrebiteľom a naopak. Napríklad ak časť cieľovej skupiny nemá o danom produkte žiaden prehľad, prípadne sú v tom isté prekážky, či už časové, priestorové a iné. To je dôvod, prečo sa rozlišujú viaceré produktové úrovne.

V oblasti marketingu kultúry rozlišuje aj R. Johnová produkty hmotné a nehmotné. Do *hmotných produktov* zaraďuje tovar, výroby.

V oblasti kultúry ich predstavujú exponáty, sochy, obrazy a podobne. Na rozdiel od iných autorov venujúcich sa marketingu kultúry presnejšie špecifikuje jednotlivé *nehmotné produkty*. Predstavuje viacero kategórií nehmotných produktov s presne stanovenými charakteristikami:

- *Služba* – najrýchlejšie vyvíjajúci sa sektor s možnosťami rôznorodých ponúk.
- *Udalosť* – patria sem také akcie ako výstavy, vernisáže, prednášky, besedy a pod.
- *Skúsenosť* – zákazníci ju získajú na workshopoch alebo tematických kultúrnych akciách.
- *Miesto* – abstraktné miesto, z ktorého si návštevník prináša pocity, dojmy, zážitky.
- *Myšlienka* – zhmotnenie nejakej filozofie, životného štýlu.
- *Kampaň* – týka sa predovšetkým oblasti politiky, kde sa snaží politik vyjadriť svoje názory, postoje a ovplyvniť potenciálnych voličov.
- *Inštitúcia* – patria sem služby múzeí, galérií, pamiatok a iných kultúrnych inštitúcií.
- *Činnosť* – predstavuje aktivitu v rámci marketingu kultúry, napríklad sprístupnenie umeleckej dielne v galérii alebo v historických objektoch.
- *Zážitok* – jeden z hlavných faktorov, ktorý napomáha k zlepšeniu marketingovej stratégie.
- *Osoba* – noví, ale i etablovaní umelci na trhu kultúry, napríklad herci, speváci, spisovatelia, kritici atď.
- *Demarketing* – cieľom je obmedziť vysokú návštevnosť hlavne na miestach, kde môžu zhoršiť mikroklimatické podmienky, čo v konečnom dôsledku môže zhoršiť aj estetický zážitok. (Johnová, 2008, s. 17 – 18)

Medzi autorov označujúcich produkty na trhu kultúry ako kultúrne statky patrí aj R. Bačuvčík. Podľa neho sú „výsledkom aktivít kultúrnych inštitúcií, ktoré vytvárajú, prezentujú, interpretujú, uchováva-ajú alebo zachraňujú kultúrne statky v rôznych podobách“. (Bačuvčík,

2012, s. 48) Produkt a produktový mix kultúrnych inštitúcií majú však dve polohy. Na jednej strane predstavujú to, čo istá inštitúcia chce vytvárať a ponúkať kupujúcim (recipientom), na strane druhej im ponúkajú osobitú kvalitu – umeleckú, estetickú, zážitkovú a pod. Na rozdiel od bežných komerčných produktov je totiž záujem o kultúrny produkt odrazom vzdelanostnej úrovne obyvateľstva, sociálnych vzťahov, preferovaných kultúrnych hodnôt, životného štýlu a pod., a z nich vyplývajúci potreby, akými sú informovanie, ďalšie vzdelávanie, estetické zážitky, ale aj relaxácia a zábava. Aj preto F. Colbert určil kultúrnemu produktu tri základné dimenzie – referenčnú, technickú a okolnostnú. V prípade *referenčnej dimenzie* môžeme hovoriť o rôznych druhoch kvalít – autorskej základni, žánrovom spracovaní, estetickú kvalite, prínose a pod. *Technická referencia* vypovedá o typologických charakteristikách produktu, vrátane jeho grafického spracovania alebo o spôsobe redigovania, post produkčných prácach, inštalácii atď. O *okolnostnej dimenzii* rozhoduje úžitková hodnota, ktorá vzniká po prečítaní produktu – informovanosť, zorientovanie sa v problematike, pobavenie a pod. Samotný produkt je potrebné chápať ako istý statok s objektívnymi a subjektívnymi vlastnosťami. Tie sú „manipulované pre maximalizáciu apelu tovaru na spotrebiteľov, ktorí položku nakupujú preto, aby uspokojili svoje potreby“. (Colbert, In: Clemente, 2004, s. 202)

M. Foret vo všeobecnosti rozdeľuje produkt na jadro, vlastný produkt, rozšírený produkt. (Foret, 2006, s. 169) Toto členenie možno aplikovať na oblasť kultúry a jej produkcie:

- *Jadro produktu* tvorí konkrétny, zhmotnený výrobok, to čo nakupujeme (poznámka autorky – beletria, denná tlač, vstupenku do divadla, kina, dekoratívne umenie, olejomalba, keramika a pod.).
- *Vlastný produkt* zahŕňa päť charakteristických znakov: kvalitu, realizáciu, štýl a jemu nadriadený dizajn, značku a obal (poznámka autorky – autor beletristického diela, výnimočnosť štýlu, scenáristické a režijné stvárnenie, dramatizácie príbehu, knižný dizajn, grafické zalomenie časopisu, ilustrácie, grafické riešenie obálky a pod.).

- *Rozšírený produkt* ponúka ďalšie, tzv. prídavné produkty, služby, profity, výhody pre zákazníkov k jadrú produktu (poznámka autorky – môže ísť o špeciálne cenové bonusy, pribalené DVD s filmovou adaptáciou, zaradenie do súťaže, vstupenka na literárny večer s autorom a pod.).

Z hľadiska uspokojovania potrieb jadro produktu predstavuje hlavný úžitok z produktu. V prípade kultúrnych inštitúcií je jadro tvorené samotným kultúrnym zážitkom, ktorý môže mať umeleckú, estetickú, emocionálnu, intelektuálnu alebo sociálnu funkciu. Vlastný/základný produkt je primárna ponuka inštitúcie – určitý druh umenia, konkrétny autor alebo skupina autorov. Rozšírený produkt sa uplatňuje predovšetkým na vyspelých trhoch s prevahou ponuky. Ponúka komplexný súbor úžitkov zahŕňajúci čo možno najväčšiu ponuku určenú na uspokojenie potenciálneho recipienta.

Vzhľadom na neustále zmeny na trhu kultúry je životnosť produktu limitovaná rôznymi okolnosťami a pôsobiacimi vonkajšími i vnútornými faktormi. Z týchto dôvodov produkt zvykne prechádzať rôznymi štádiami vývoja, tzv. životným cyklom. R. Johnová uvádza štyri fázy životného cyklu: uvedenie nového produktu na trh, jeho rast, vrchol a pokles. (Johnová, 2008, s. 18) Napríklad vo vydavateľskej praxi, osobitom segmente trhu kultúry, vykazujú jednotlivé štádiá cyklu produktov/titulov osobité charakteristiky:

- *Uvedenie nového produktu* (poznámka autorky – sústredenie sa na nové cieľové alebo už prerozdelené cieľové skupiny, oslovuje už etablovaných – svojich zákazníkov, hlavným nástrojom je marketingová komunikácia – môže ísť o geografickú expanziu, oslovenie nových segmentov cieľových čitateľských skupín, inovácia produktu, zavedenie nového produktu, úsilie o zmenu postojov čitateľov k produktu).
- *Rast produktu* (poznámka autorky – napríklad kontinuálne vykazovanie rastu nákladu, znižovania remitendy, percentuálne zvyšovanie čítanosti, zväčšujúca sa atraktívnosť ponuky pre etablované i nové cieľové skupiny a pod.).

- *Vrchol produktu* (poznámka autorky – maximum toho, čo môže vydavateľstvo vzhľadom na svoje kapacity – materiálne, finančné a ľudské – dosiahnuť na cieľovom trhu periodickej tlače).
- *Pokles produktu* (poznámka autorky – prirodzený cyklus, v ktorom nastáva pokles čítanosti, nákladu v dôsledku rôznych faktorov – nová konkurencia, nepružné reagovanie redakcie na nové podnety a trendy, podcenenie sociokultúrnych, demografických faktorov a pod.).

V rámci teoretickej reflexii problematiky existujú aj ďalšie pohľady na vývoj a správanie sa produktu v trhových podmienkach. Napríklad M. Tajtáková poukazuje na existenciu ďalších typov cyklov vývoja produktu v oblasti marketingu kultúry:

- *Kontinuálny cyklus produktu* – znamená konštantnosť výsledkov, napríklad v oblasti návštevnosti alebo oblúbenosti, ako príklad uvádza obraz *Mony Lisy* v Louvre.
- *Periodický cyklus* – znamená obnovenie rastu produktu, napríklad v knižnej reedícii.
- *Cyklus vopred plánovaný* – existuje v prípade limitovaného časového pôsobenia produktu na trhu, napríklad plánovanie prvého a posledného divadelného predstavenia. (Tajtáková a kol. 2010, s. 156 – 157)

J. Matúš, E. Čábyová a K. Ďurková upozorňujú na ďalšie parametre rozdelenia a charakterizovania produktu. V mediálnom marketingu je podľa nich je potrebné vychádzať z rozdelenia trhu na spotrebiteľský a reklamný trh. Z tohto aspektu rozoznávajú dva základné pohľady na chápanie a definovanie produktu. Pod pojmom produkt chápu istý program/obsah a zároveň reklamný priestor. (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 239-240) Uvedený prístup možno aplikovať na všetky sféry kultúry a jej osobitý spôsob produkcie:

- *Produkt ako program* – rozlišujú sa tri základné úrovne produktu:
 - a) *základná vrstva* hovorí o dôvode, prečo sa recipienti rozhodujú o konkrétnej kultúrnej ponuke,

- b) *stredná vrstva* je určená úrovňou spracovania, umeleckou, technickou, realizačnou kvalitou,
 - c) *vonkajšia vrstva* hovorí o tom, aké výhody i zážitky či pocit uspokojenia prinesie recipientom napríklad návšteva divadelného predstavenia.
- *Produkt ako reklamný priestor* – kultúrna inštitúcia môže na propagáciu svojho produktu využiť viac možností, ako napríklad reklamný spot, sponzoring, product placement, reklamný rozhovor, PR-článok, atď.

V oblasti marketingu kultúry je na umenie a umelecké dielo nazerané ako na produkt, ktorý je súčasťou marketingového mixu. Charakteristickou vlastnosťou produktu v oblasti kultúry je jeho jedinečnosť, rôznorodosť a prítomnosť kreatívneho a umeleckého prvku. Ide o nedostatkový, neopakovateľný, originálny tovar či službu. Jeho akceptovanie a prijímanie sú determinované menom autora a jeho reputáciou, módou, vkusom, trendmi a vo veľkej miere je závislý od umeleckej i odbornej kritiky, ale aj verejnej mienky. Diela výtvarného umenia sú reprodukovateľné a s počtom stúpajúcich reprodukcí klesá ich hodnota a cena. Tieto charakteristiky produktu ovplyvňujú konečné správanie sa a rozhodovanie sa potenciálneho recipienta produkcie a služieb v oblasti kultúry.

Úlohou marketingu kultúrnej organizácie je práca s produktom, ktorý je nezávislý od požiadaviek trhu. Napriek tomu kultúrna inštitúcia nemôže ignorovať potreby a priania zákazníka. (Tajtáková a kol., 2010, s. 48) V prípade umenia ide o veľmi špecifické potreby, ktoré treba identifikovať. Potreba „umenia“ môže byť uspokojovaná kúpou umeleckého diela alebo jeho recepciou. Kúpa umeleckého diela plní funkciu investície, dekorácie, budovania prestíže. Samotná recepcia umeleckého diela môže mať funkciu výchovnú, vzdelávaciu, estetickú i zábavnú. (Johnová, 2008, s. 29) M. Tajtáková v tomto kontexte poukazuje na riziko trhového neúspechu v oblasti kultúry, súvisiace so špecifikami produkčného procesu. „Na rozdiel od obchodných firiem, ktoré inovujú len vtedy, ak je to ekonomicky opodstatnené, kultúrne

organizácie inovujú v záujme odhalenia nových sociálnych a estetických hodnôt, a to i bez záruky ekonomického úspechu.“ (Tajtáková *akol.*, 2010, s. 20)

Viacerí autori sa zhodujú, že produkt je najdôležitejším prvkom marketingového mixu tak v komerčných oblastiach pôsobenia marketingu, ako aj v sektore kultúry. Cena, distribúcia a propagácia sú vo veľkej miere závislé od povahy produktu a od aktuálnej fázy jeho životného cyklu. Umenie a kultúra uspokojujú veľmi špecifický a široký okruh potrieb, ktoré je z hľadiska kultúrnej inštitúcie potrebné pochopiť a rešpektovať. Zákazník môže vyhľadávať kultúrne inštitúcie z dôvodu očakávania intelektuálneho povznesenia, stimulácie zmyslov, z dôvodu vzdelávať sa a spoznávať, návšteva kultúrnej inštitúcie môže byť zábavou, oddychom, spôsobom trávenia voľného času. Špecifikom marketingu kultúry je práca s existujúcim produktom, ktorý je umiestňovaný na trh. Úlohou marketingu kultúry nie je prispôbiť konkrétny „výrobok“ – umelecké dielo požiadavkám trhu, ale nájsť vhodné stratégie, ktoré nezmenia podstatu produktu, ale vysvetlia a priblížia ho zákazníkovi. Prácou s ostatnými zložkami marketingového mixu možno produkt zatraktívniť a rôznymi doplnkovými službami a produktmi prilákať cieľové skupiny, osoby i verejnosť.

3.3 CENOVÉ STRATÉGIE

Cena je nástrojom marketingového mixu, ktorý ako jediný generuje, na rozdiel od ostatných nástrojov (produkt, distribúcia, propagácia/komunikácia). Veľmi zjednodušene možno konštatovať, že predstavuje isté množstvo peňazí, ktoré zaplatí zákazník inštitúcii. Môže predstavovať aj súhrn všetkých hodnôt a úžitkov, ktoré získa zákazník z kúpy produktu alebo služby. Tvorbou cien si organizácia vytvára tiež imidž medzi spotrebiteľmi (tzn., že sa prostredníctvom ceny zviditeľňuje, propaguje) a zároveň sa ňou usiluje o maximalizáciu zisku vzhľadom na strategické finančné ciele. Pri tvorbe cien sa zohľadňujú aj psychologické faktory v prípade, keď sa cena tvorí ako istý indiká-

tor kvality produktu. Spotrebiteľ nadobúda pri vyššej cene pocit, že kupuje väčšiu kvalitu.

V súčasnosti je známych viacero cenových stratégií, ich tvorba sa však odvíja od základnej podnikateľskej filozofie daného subjektu pôsobiaceho na trhu. Rozhodovanie o cenách závisí od faktorov interného prostredia (ciele marketingu, stratégia marketingového mixu, náklady, organizácia tvorby cien) a externého prostredia (charakter trhu a dopytu, konkurencia, ostatné faktory prostredia). N. M. Clemente uvádza, že na celkovú cenu vplývajú aj ostatné zložky marketingového mixu, akými sú typ produktu a fáza jeho životného cyklu, cena distribúcie a marketingovej komunikácie. Rozlišuje tri základné stratégie cenovej tvorby: cieľ – návratnosť, vodcovstvo trhového podielu, vodcovstvo produktovou kvalitou

- *Cieľ – návratnosť* – predstavuje dosiahnutie percentuálnej návratnosti investovaného kapitálu.
- *Vodcovstvo trhového podielu* – má zabezpečené dlhodobé zisky vďaka nízkym cenám.
- *Vodcovstvo produktovou kvalitou* – vysokou cenou odzrkadľuje kvalitu produktu a jeho prestíž. (Clemente, 2004, s. 21 – 24)

Cena produktu sa stanovuje na základe vyhodnotenia jednotlivých súčastí marketingového mixu (produkt, distribúcia, komunikačný mix), ich kvality či realizačnej nákladovosti a náročnosti. J. Chebeň však upozorňuje, že cena nemusí byť závislá vždy od hodnoty produktu. V procese jej stanovovania je dôležité zväziť jej základné funkcie, ako napríklad:

- *porovnávací* (vyjadruje náklady na cenu práce),
- *alokačná* (priradenie peňazí osobám a kvantite produkcie),
- *informatívna* (zákazníkovi hovorí o kvalite, hodnote produktu a nákupnej cene),
- *regulačná* (reguluje vzťah ponuky a dopytu),
- *rozdeľovacia* (ceny zabezpečujú rozdelenie finančných prostriedkov).

Okrem uvedených funkcií je pri cenotvorbe potrebné zvážiť aj iné faktory, akými sú: vlastnosti produktu, postoje spotrebiteľov, charakter trhu, štruktúra, počet a postoje dodávateľov, odbytových kanálov a konkurencie, ako i vnútorné firemné faktory. (Chebeň, In: Lesáková a kol., 2011, s. 255-256)

Faktom je, že cena predstavuje jeden z najflexibilnejších nástrojov marketingového mixu, ktorý na rozdiel od iných nástrojov (produkt, distribúcia, propagácia) môže veľmi operatívne a prehľadne zabezpečiť zisk či návratnosť investície. Iné nástroje marketingového mixu totiž predstavujú iba náklady. Veľmi zovšeobecnene možno konštatovať, že stanovenie optimálnej ceny produktu je jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý ovplyvňuje predajnosť produktu na trhu. Na základe empirie tiež možno tvrdiť, že existuje zjavná disproporcia v rámci cenovej politiky medzi subjektmi so silnejším a slabším kapitálovým portfóliom. Silné organizácie majúce napríklad väčší obrat si môžu dovoliť nižšie ceny (na určitý čas), alebo nižšie ceny kompenzované inými zárobkovými aktivitami. Cieľom tejto cenovej stratégie je diskvalifikácia konkurencie, jej vytlačenie z trhu. Silný subjekt môže tiež aplikovať tzv. stratégiu premrštených cien. Tá sa zvykne používať najmä v tých prípadoch, ak sa snaží svojou ponukou produkcie oslovovať najmä solventných zákazníkov.

Na základe uvedených faktov možno stanoviť dva základné druhy stratégie stanovovania cien – agresívne a defenzívne.

a) Agresívnu cenovú politiku ovplyvňuje:

- silná pozícia na trhu,
- stabilné a neotrasiteľné miesto na trhu,
- kontinuálne vytváranie podmienok pre imidž silného a spoľahlivého subjektu pôsobiacom na danom trhu.

b) Defenzívnu cenovú politiku ovplyvňuje:

- ambícia zvýšiť predajnosť produktu na trhu,
- klesajúci dopyt po produktoch,
- stagnácia alebo pokles kvalitatívnej úrovne produktu,
- potreba rýchleho zvýšenia prílivu financií.

Cena vo všeobecnosti značí hodnotu produktu, ktorá je vyjadrená v peňažných jednotkách a ovplyvňuje zákazníka. Môže mať formu peňažného (zisky) a nepeňažného vyrovnania (barter). Ak hovoríme o cenotvorbe v oblasti kultúry, musíme zohľadňovať viaceré faktory a okolnosti, ktoré ju ovplyvňujú. Vo veľkej miere rozhoduje o jej výške dopyt zo strany publika, ďalej výška realizačných nákladov, vrátane prenájmu priestorov či mzdové alebo honorárové náklady. Napríklad v oblasti marketingu divadla sa cena netvorí tak ako v ostatných komerčných sektoroch. Je to dané tým, že cena vstupenky zohľadňuje príspevky a dotácie z externých zdrojov. J. Dvořák poukazuje na divadelnú prax v oblasti cenotvorby, v ktorej rozlišuje niekoľko druhov cien. Jednou z cien môže byť dokonca *cena umelca* za jeho nadpriemerný výkon v divadelnej, ako aj filmovej oblasti. Poukazuje na zvyklosti v Spojených štátoch amerických, kde je zavedený tzv. index cien a obchodovateľnosti hercov. Je rozdelený do niekoľkých kategórií zahrňujúcich isté peňažné sumy, určené hercom za ich výkony. S takýmto spôsobom kategorizácie oceňovania súvisí tiež už v 19. storočí vytvorený „star - systém,“ tzn. oceňovanie hereckých hviezd za ich prínos v oblasti divadelného umenia. (Dvořák, 2004, s. 140-142)

R. Bačuvčík rozlišuje dve základné funkcie, ktoré má cena produktu – ekonomickú a marketingovú:

- *ekonomická (finančná) funkcia* – vyplýva zo stratégie danej kultúrnej inštitúcie a jej cieľom je maximalizácia príjmov,
- *marketingová funkcia* – jej úlohou je prostredníctvom výšky ceny prilákať zákazníka (diváka) k návšteve kultúrneho podujatia, sleduje sa maximalizácia počtu členov publika.

Vymedzuje aj termín *nulová cena*, ktorá sa objavuje v umeleckej kultúre. Hlavnou príčinou, prečo sa zvykne využívať nulová cena je zmaximalizovanie publika, čo vedie k vedľajším efektom, ktorým je nulový príjem za vstupné. Na druhej strane môže byť nulová cena výhodná pre komerčných sponzorov, ktorí upriamujú pozornosť predovšetkým na veľké publikum. Ďalšími dôvodmi, prečo sa využíva, je sprístupnenie umenia verejnosti. Ide o poslanie kultúrnych inšti-

túcií ako súčasťou štátnej a verejnej správy, ale aj o možnosť oslovenia sponzorov z komerčného prostredia. Poukazuje na vzťah medzi cenou a hodnotou a ich vnímanie publikom. Na jednej strane treba rozlíšiť typ publika, ktoré produkty na trhu kultúry považujú za vysoké, ale nie je ochotné za ne zaplatiť vysokou cenou. Na druhej strane je to publikum považujúce takéto typy produkcie za niečo exkluzívne. Z tohto stanoviska vyplýva aj jeho postoj k nulovej cene, ktorá je podľa takéhoto publika podpriemerná, nezaujímavá, vypovedajúca o nízkej hodnote ponúkanej produkcie. R. Bačuvčík podčiarkuje potrebu správneho komunikovania tohto druhu cenovej ponuky. V žiadnom prípade by nemala by vzbudzovať dojem niečoho podradného a menejcenného. (Bačuvčík, 2012, s. 125 – 126)

Ako sme už v úvode konštatovali, rozhodovanie o cenovej stratégii závisí od faktorov interného prostredia inštitúcie, akými sú ciele marketingu, stratégia marketingového mixu, náklady a pod., ako aj externého prostredia, medzi ktoré možno zaradiť charakter trhu a dopytu, konkurenciu atď. R. Johnová rozlišuje tri vonkajšie faktory, ktoré vplývajú na kultúrnu a neziskovú sféru. Vzhľadom na osobitosti trhu kultúry a produkciu na tomto trhu vymedzuje činitele *ekonomické*, *právne* a *spoločenské*. Zdôrazňuje, že cenová tvorba je v neziskovom sektore špecifická, tzn., že nemusí byť koncipovaná s cieľom na zisk. Je však nevyhnutné vyznať sa v hodnotách, ktoré zákazníci vyhľadávajú, aplikovať adekvátnu propagáciu a publicitu, spoznať myslenie rôznych segmentov publika a vedieť, akú hodnotu pripisujú rôznym ponukám na trhu kultúry. Na základe toho tvoriť cenovú stratégiu. Rozdeľuje vstupné na tri základné spôsoby:

1. *Vstup voľný* – môže ísť o vstup voľný stále, vstup voľný pravidelne niektorý deň v mesiaci alebo týždni alebo v určitých hodinách v týždni, vstup voľný len príležitostne. Jeho úlohou je sprístupniť kultúrne dedičstvo verejnosti, zvýšiť dostupnosť pre sociálne slabších jedincov. Môže sa viazať výnimočne k výročiu inštitúcie, k dátumu narodenia, úmrtia významného umelca.
2. *Vstupné dobrovoľné* – patrí sem čisto dobrovoľné vstupné, odporúčané dobrovoľné vstupné, takýmto spôsobom zákazníci vyjadrujú

- spokojnosť so svojou návštevou a prispievajú ľubovoľnou sumou v závislosti od výšky ich spokojnosti.
3. *Vstupné na základe cenníka* – má charakter pozitívneho diskriminačného vstupného na základe cenovej diferenciacie, je to najčastejšie používaný typ vstupného, pričom vybrané cieľové skupiny, deti, študenti, dôchodcovia a podobne platia nižšie než základné vstupné alebo majú vstup zdarma. (Johnová, 2008, s. 164 – 165)

Cenotvorba v kultúrnej inštitúcii vyplýva z viacerých faktorov, ktoré určujú strategické smerovanie inštitúcie a jej produkciu. Tento fakt následne ovplyvňuje stratégiu koncipovania a kreovania jednotlivých cien. Tie v strategickom marketingu kultúry, napriek ich špecifikám (nulová cena či vstupné voľné, dobrovoľné, na základe cenníka), zohrávajú dôležitú úlohu. Je potrebné pripomenúť, že inak sa ceny kreujú v neziskovom sektore a inak v ziskových sektoroch produkujúcich na trhu kultúry. Znamená to, že z hľadiska marketingového mixu jednotlivých nástrojov je potrebné zohľadňovať funkcie cien. V marketingovej praxi kultúrnych inštitúcií možno rozlíšiť marketingovú funkciu, zahrňujúcu všetky zložky komunikačného mixu – od mediálnej prezentácie, cez celoplošnú reklamu, public relations až po osobný predaj. Na druhej strane je ekonomická funkcia, slúžiaca na vytváranie stratégie kultúrnej organizácie. Cena okrem hodnoty samotného umeleckého diela, kultúrneho podujatia a pod. určuje aj hodnotenie recipientov. To sa môže prejaviť buď zvýšenou alebo zníženou návštevnosťou.

3.4 DISTRIBUČNÉ STRATÉGIE

Predpokladom efektívneho predaja produktov je bezchybne fungujúci distribučný systém. Voľba správnych distribučných kanálov a lokalít predaja sú dôležité na to, aby bol produkt na trhu kultúry dostupný pre všetkých záujemcov. Týmto pravidlom sa riadi marketingová distribučná stratégia aj v ostatných oblastiach firemnej praxe.

Podľa M. N. Clementea sa výrobcovia rozhodujú na základe zaužívaných distribučných alternatív:

- *priame kanály, predaj priamo spotrebiteľom,*
- *nepriame kanály sa spoliehajú na použitie maloobchodníkov, veľkoobchodníkov,*
- *mnohonásobné kanály zahŕňajú použitie kombinácie priamych a nepriamych kanálov,*
- *reklama sa vzťahuje na marketingové komunikačné taktiky používané na oboznamovanie cieľových spotrebiteľov o charakteristikách, prínosoch a dostupnosti výrobku. (Clemente, 2004, s.11-112)*

Rozhodovaniu o voľbe distribučných stratégiách predchádza dôsledná analýza konkurencie, interných i externých faktorov. Na jej základe sa volí optimálny variant či optimálne varianty distribučných stratégií. Na rozdiel od iných nástrojov marketingového mixu má voľba distribučných sietí dlhodobejší, stabilný charakter. Jej prípadná zmena by si vyžadovala dlhšie preklenovacie obdobie, pretože s ňou súvisí celý rad právnych a organizačných opatrení. To je dôvod, prečo M. Foret upozorňuje na dôležitý moment v rámci prijímania rozhodnutí o odbytových cestách. Tie sú totiž zvyčajne viazané a poistené dlhodobými zmluvami s externými inštitúciami. Poukazuje aj na špecifickú vlastnosť distribúcie. Na rozdiel od iných súčastí marketingového mixu ju nemožno operatívne meniť. „Je to záležitosť dlhodobejšia, vyžadujúca perspektívne plánovanie a rozhodovanie.“ (Foret, 2006, s. 201)

Bazálne funkcie distribučných kanálov sú dané časovými, priestorovými a vlastníckymi rozdielmi medzi výrobcami produktov a ich spotrebiteľmi. Podľa J. Čima je cieľom distribučných stratégií „zabezpečiť, aby ponúkané produkty, resp. výkony boli v správnom stave a v požadovanom množstve k dispozícii odberateľovi alebo užívateľovi.“ (Čimo In: Lesáková a kol., 2011, s. 245) Autori sa zhodujú v tom, že jednotlivé distribučné stratégie implikujú tri úrovne distribučných aktivít:

- *distribučnú politiku,*
- *akvizičnú funkciu distribučnej politiky,*

- *logistickú funkciu distribučnej politiky*. (Pozri Solomon, Marshall, Stuard, Čimo, Cibáková, Bartáková atď.)

Distribučná politika firmy vychádza z jednoznačne definovaného cieľa – tvoriť optimálne vzťahy medzi výrobou a spotrebou či tvorbou optimálnych väzieb medzi nimi. J. Čimo uvádza, že toto je náplň dvoch distribučných úrovní – strategickkej a operatívnej.

- *Stratégia distribučnej politiky* – určuje pravidlá, stanovuje aktivity týkajúce sa priestorových, časových a vlastníckych zmien na základe zásad ponuky a dopytu.
- *Operatívna stránka distribučnej politiky* – ponúka riešenia v oblastiach fyzického pohybu produktu, informačných i finančných tokov. (Čimo In: Lesáková a kol., 2011, s. 245)

V marketingovej praxi autori reflektujú a rozlišujú ďalšie dve úrovne distribučnej politiky – akvizičnú a logistickú:

- *Akvizičná funkcia distribučnej politiky* – vzniká na báze tvorby rôznych vzťahov v organizácii distribučného systému – informačných a právnych, podľa ktorých sa formulujú rozhodnutia o distribúcii produktu.
- *Logistická funkcia distribučnej politiky* – rieši fyzickú dopravu a skladovanie produkcie. (Pozri Solomon, Marshall, Stuard, Čimo, Cibáková, Bartáková atď.)

Jednotlivé druhy produkcie majú svoje distribučné osobitosti, vrátane distribúcie produkcie, produktového mixu alebo služieb uplatňovaných na trhu kultúry. Napríklad na prepravu tovarov a služieb sú využívané *distribučné kanály*. Distribučným kanálom sa rozumie súbor vzájomne závislých firiem a osôb, ktoré sú zapojené do procesu sprístupňovania produktov a služieb od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi. (V. Cibáková, G. Bartáková, 2007, s. 181 – 183) Medzi hlavné funkcie distribučného kanála možno zaradiť:

- *preklenovanie časového nesúladu medzi výrobou a spotrebou*,
- *preklenovanie priestorového rozdielu medzi výrobou a spotrebou*,

- *preklenovanie vlastníckych rozdielov, oddelujúcich produkty od ko-
nečných spotrebiteľov.* (Viestová In: Kita, J. a kol., 2000, s. 237)

Ďalšími funkciami členov distribučného kanála sú: *výskum trhu, marketingová komunikácia, podpora predaja, získavanie kontaktov, transformácia sortimentu, vyjednávanie, fyzická distribúcia, financovanie, preberanie rizika.* Dobre zvolená distribúcia musí akceptovať rôzne danosti prostredia ako napríklad:

- *ľahká prístupnosť k produktom a službám, dostupnosť pešo i dopra-
vou,*
- *bezbariérovosť a zohľadnenie fyzickej náročnosti prehliadky, nákupu
a pod.*
- *optimálna vzdialenosť pre spotrebiteľov,*
- *vybudovaná infraštruktúra v rámci mesta, medzi mestami alebo
v rámci obce,*
- *možnosti bezproblémového parkovania, ale aj fyzická náročnosť
prehliadky,*
- *časová prístupnosť, tzn. optimalizácia otváracích hodín pre zaciele-
né primárne segmenty zákazníkov,*
- *dostupnosť informácií na internete a sociálnych sieťach – webové
stránky, virtuálne prehliadky, spôsob nákupu vstupeniek, e-shop
a podobne.*

Napríklad samostatnou kapitolou v distribúcii periodickej tlače, ako jedného zo segmentov trhu kultúry, tvorí využívanie internetových sietí. Nejde iba o sprostredkovanie obsahu titulu, jeho propa-
gáciu, ale zároveň aj o biznis. Možnosť interaktívne reagovať, ktorú poskytuje internetová schránka príslušného vydavateľského titulu, poskytuje priestor na realizáciu kreativity, názorov a pod. zo strany čitateľskej obce, ako i okamžité vyhodnocovanie spätnej väzby redak-
ciou. Tá je veľmi dôležitým inšpiračným faktorom nielen pre stratégiu redakčného tímu, ale aj pre stratégov z oblasti marketingu. Poskytuje veľmi cenné informácie o čitateľoch, ich spoločenskom statuse a pre-
ferovaných hodnotách, názoroch na všetky oblasti spoločenského,

politického, kultúrneho života. Distribúcia predstavuje sériu krokov, ktoré zabezpečujú, aby sa produkt dostal ku konečnému zákazníkovi v správnom čase a na správnom mieste. Úlohou distribúcie je prepájanie oblasti výroby a dopytu prostredníctvom prekonávania priestorových, časových, kvantitatívnych a kvalitatívnych rozdielov.

Distribučná politika divadelnej produkcie musí tiež využiť všetky dostupné prostriedky, ktoré napomôžu jeho propagáciu. Ich výber je závislý od toho, akými finančnými prostriedkami divadlo disponuje. Na vybudovanie vysokej návštevnosti je vhodné mať čo najrozsiahlejšiu sieť vstupeniek. Je potrebné zabezpečiť dostatočnú distribúciu nielen predávaním vstupeniek v divadle, ale aj v iných kultúrnych inštitúciách a rôznych predajniach. V súčasnosti sa na predaj vstupeniek využívajú internetové portály, cez ktoré si v pohodlí domova môže človek vyhľadať, zvoliť a dokonca i zaplatiť vybrané divadelné predstavenie. V tejto oblasti J. Dvořák rozlišuje *priamu a nepriamu distribúciu*. Priama distribúcia predstavuje priamy kontakt s daným zákazníkom, ale je to nákladnejší proces oproti nepriamej distribúcie. (Dvořák, 2004, s. 148 – 149)

Lepšia prístupnosť k ponuke kultúrnych inštitúcií môže byť dosiahnutá aj využitím alternatívnych miest konania. Na tento fakt poukazuje R. Bačuvčík a ako príklady uvádza verejne prístupné priestory, námestia, budovy verejných inštitúcií, parky, priestory miestnych pamiatok, nevyužívané objekty, nákupné centrá a podobne. (Bačuvčík, 2012, s. 121 – 122) Na trhu kultúry v ďalšom segmente – vo výtvarnom umení – rozumieme distribúciou napríklad putovné výstavy, ktoré sú príležitosťou na získanie väčšieho množstva zákazníkov aj mimo miesta pôsobenia organizácie. Distribúcia zahŕňa nielen fyzickú, ale aj časovú a informačnú prístupnosť. Úlohou distribúcie je zabezpečiť dostupnosť produktu zákazníkovi v čase, keď ho potrebuje a chce zakúpiť. Je nevyhnutné zabezpečiť, aby bol produkt ľahko dostupný a aby cesta zákazníka k produktu bola čo najjednoduchšia. V oblasti voľby kanálov muzeálnej, galerijnej či inej výstavnej ponuky produkcie L. Kesner uvádza viaceré možnosti a ich vzájomné kombinácie:

- *krátkodobé výstavy a požičané zbierky,*
- *akcie a programy mimo budovu, múzeum vo verejných priestranstvách,*
- *publikácie (sprievodca, bulletin, rôzne druhy odborných publikácií),*
- *elektronickú distribúciu (informácie, virtuálne výstavy, edukačné, zábavné programy atď.).* (Kesner, 2005, s. 209 – 211)

Z uvedených prístupov k voľbe distribučných kanálov okrem iného vyplýva, že prvoradým cieľom kultúrnej inštitúcie na trhu kultúry je ponúknuť produkciu či služby recipientovi v čo najvhodnejšom čase a v čo najlepšom mieste. Voľbu miesta môžu ovplyvňovať viaceré faktory, napríklad snaha kultúrnej inštitúcie ponúknuť atraktívne, netradičné, rušné miesto. Z tohto pohľadu možno miesto považovať nielen za distribučný kanál, ale aj za produktovú a komunikačnú stratégiu. Miesto a jeho *genius loci* sa tak stáva pevnou súčasťou produktu, pretože ponúka recipientom exkluzívne prostredie a zážitky.

Kultúrna inštitúcia predstavuje v prípade distribučnej stratégie logo, značku, prostredníctvom ktorých recipient dešifruje ponuku. Predstavuje tiež právnickú osobu zodpovednú za zmluvy s externým prostredím. V rámci trhového prostredia existujú aj iné kategórie subjektov vytvárajúcich odlišnú kvalitu vzťahov – distribučné reťazce. R. Johnová uvádza tri základné subjekty:

- *výrobcovia – umelci,*
- *sprostredkovatelia – aukčné siene, odborníci, znalci umenia, galeristi, internet,*
- *dopytujúci – individuálni, firemní záujemcovia, múzeá, galérie, štát.*

Trh s výtvarným umením zahŕňa dva typy trhov:

- *Primárny* – priamy predaj z ateliéru, predaj na zákazku súkromného odberateľa, predaj prostredníctvom sprostredkovateľa, predajnej galérie, umeleckého agenta, galeristu, predaj obchodníkom s umením.
- *Sekundárny trh* – predajné galérie, sprostredkovatelia, obchody s umením, aukčné spoločnosti, súkromní zberatelia, firmy, kto-

ré nakupujú umelecké diela ako firemný majetok, múzea a galérie, štát – výzdoba reprezentatívnych priestorov). (Johnová, 2008, s. 186 – 187)

Z uvedeného vyplýva, že je potrebné klásť veľký dôraz na čas a miesto, aby sa k zákazníkovi – recipientovi produkt na trhu kultúry dostal v správnom čase na správnom mieste. Podobný názor zastáva M. Tajtáková, kladúca dôraz na miestnu dostupnosť a časovú dostupnosť. (Tajtáková, 2006, s. 81-83) Miestna dostupnosť sa vzťahuje na miesto realizácie konkrétneho produktu, spôsoby predaja vstupeniek. Na druhej strane časová dostupnosť je dôležitá preto, aby sa vedeli termínovať dané predstavenia (napríklad detské predstavenie je vhodné realizovať v dopoludňajších hodinách). Zaoberá sa tiež kanálmi distribúcie a rozlišuje ich na priame a nepriame:

- *Priame kanály* – priamy kontakt, napríklad maliara so zákazníkmi.
- *Nepriame kanály* – predstavujú viacerých sprostredkovateľov, môže ísť o umelecké agentúry či vydavateľstvá.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že sú to subjekty, nachádzajúce sa medzi výrobcou a spotrebiteľom. Najčastejšie býva využívaná práve priama distribúcia. M. Tajtáková kladie dôraz aj na fyzickú distribúciu, ktorá je v súčasnosti mimoriadne populárnou formou distribúcie. Zdôrazňuje význam nového média postmiléniových rokov, ktorým je internet, umožňujúci pohodlné zaobstarávanie a predaj vstupeniek na rôzne kultúrne podujatia.

V oblasti distribúcie produkcie na trhu kultúry sa musí klásť dôraz aj na dva významné faktory – miesto a čas. Rovnako je dôležité vedieť ich zosúladiť tak, aby konvenovali cieľovým skupinám recipientov. Mali by totiž zohľadňovať rôzne faktory, ovplyvňujúce rozhodovania recipientov, najmä sociokultúrne, demografické a ekonomické. Voľba optimálnej a v konečnom dôsledku aj efektívnej distribučnej stratégie musí okrem cieľových skupín recipientov zohľadňovať aj verejnosť, v ktorej sú zastúpené iné segmenty recipientov a snažiť sa o to, aby bola ponuka produkcie a služieb ľahko prístupná aj im.

3.5 STRATÉGIE A NÁSTROJE KOMUNIKAČNÉHO MIXU

Jednotlivé nástroje marketingového mixu implikujú významný komunikačný potenciál. Produkt a služby sa komunikujú verejnosti prostredníctvom špecifickej umeleckej a estetickej kvality či prísľubu zážitku, uspokojenia a pod. Cena komunikuje túto kvalitu prostredníctvom jej výšky, distribúcia prostredníctvom miesta, času, prostredia a iných faktorov i ukazovateľov. Marketingová komunikácia tvorí pevnú súčasť marketingového mixu, pretože jej úlohou je komunikovať s etablovanými i potenciálnymi zákazníkmi o tom, čo sa im ponúka, za akú cenu a cez aké cesty. Ďalším špecifickým cieľom je komunikovať potenciálnym zákazníkom informácie o vlastnostiach, výhodách a dostupnosti produktu či služby a motivovať ich k jeho kúpe. Zároveň je dôležité počúvať požiadavky zákazníkov a čo možno najpromptnejšie na ne reagovať. Výsledkom správne zvolenej stratégie a nástrojov komunikačného mixu je splnenie stanoveného cieľa a zvýšenie návštevnosti alebo rozšírenie segmentov publika, posilnenie pozitívneho imidžu inštitúcie, jej pozitívne vnímanie verejnosťou, dobré referencie atď. V rámci komunikácie je potrebné zohľadňovať nasledujúce kritériá:

- *Voľba vhodného času a prostredia, v ktorom sa bude komunikácia realizovať.*
- *Zrozumiteľnosť, jednoznačnosť, čitateľnosť sprostredkovaných obsahov.*
- *Jasnosť musí byť vyjadrená prostredníctvom jednoduchých symbolov a pojmov, zložitejšie stanoviská by mali byť zhrnuté do jednoduchých téz a sloganov, ktoré vynikajú názornosťou a jasnosťou. Platí: čím väčšia komunikačná cesta, tým by mali byť obsahy jednoduchšie.*
- *Sústavnosť – komunikácia je nikdy nekončiaci proces, vyžadujúci neustále opakovanie a rozvíjanie.*
- *Osvedčené komunikačné kanály – voľba vhodných kanálov na oslovenie cieľových skupín.*
- *Poznanie adresáta – čím viac vieme o adresátovi, tým efektívnejšie komunikačné stratégie sme schopní pripraviť a dosiahnuť želaný komunikačný efekt.*

M. Foret veľmi výstižne charakterizuje význam marketingovej komunikácie, keď konštatuje: „V marketingovom prístupe nejde iba o to produkt vyrobiť, ale ho taktiež adekvátne predstaviť zákazníkom. Celý marketing je založený na komunikácii. Vlastne stavia na neustálej komunikácii so zákazníkom.“ (Foret, 2006, s. 227) Marketingová komunikácia sleduje jasne stanovené marketingové ciele a smeruje k tomu, aby kontinuálne upevňovala dobrú firemnú povesť. Medzi tradičné ciele komunikačných praktík v rámci marketingu kultúry sa obvykle zaraďuje:

- *ponuka dostatočného množstva relevantných informácií,*
- *stratégie na stimulovanie ponuky,*
- *zdôrazňovanie odlišnosti, výnimočnosti a kvality produktu,*
- *presvedčanie o úžitkovej hodnote produktu,*
- *stabilizácia alebo zvýšenie návštevnosti,*
- *budovanie dobrého mena inštitúcie, značky produktu, produktového mixu, služieb*
- *posilňovanie imidžu inštitúcie.*

Predpokladom úspešnej komunikačnej stratégie je okrem iného aj voľba vhodných hesiel, zrozumiteľný spôsob sprístupnenia informácií a prehľadné grafické symboly, ktoré napomáhajú dešifrovať obsah a zároveň propagovať firmu i titul. Aj preto sa označuje marketingová komunikácia za umenie i znalosť komunikovať, vytvárať koncepty a stratégie s cieľom vybudovať dôveru a sympatie medzi kultúrnou inštitúciou a jej dôležitými časťami vnútorného i vonkajšieho prostredia (autori, dodávatelia služieb, distribútori, banky, médiá, verejné inštitúcie, podnikateľský sektor, recipienti a pod.). L. Čábyová v tomto duchu podčiarkuje základný predpoklad komunikácie, podľa ktorého „tvorcovia efektívnej propagačnej kampane musia poznať odpovede na základné otázky týkajúce sa stanovenia cieľov, rozpočtu, očakávaní od komunikačného mixu, ktorú cieľovú skupinu má osloviť a čo podstatné by si mal zákazník z kampane odniesť“. (Čábyová, 2009, s. 43) R. Johnová, ako aj celý rad ďalších autorov (pozri Solomon, Marshall, Kotler, Foret, Labská, Tajtáková, Matúš, Ďurková, Čábyová atď.) upo-

zorňujú na splnenie základného predpokladu na to, aby bola komunikácia správne realizovaná a úspešná. Je potrebné odpovedať na tieto otázky:

- čo povedať (*obsah posolstva*),
- komu to povedať (*cieľové skupiny*),
- ako to povedať (*štruktúra správy*),
- ako to zakódovať do symbolov (*formát správy*),
- ako často to hovoriť (*počet opakovaní*),
- kto to bude hovoriť (*voľba médií*),
- vedieť, prečo to hovoríme. (Johnová, 2008, s. 196)

Ako uvádza M. Foret, keďže nie je primárnym cieľom marketingu predaj ani marketingová komunikácia by nemala po uskutočnenom predaji končiť. Naďalej by sa malo pokračovať v budovaní vzťahu medzi predávajúcim a kupujúcim. Komunikácia by mala smerovať na nových a stálych zákazníkov – zisťovaním ich spokojnosti, informáciami o novinkách, s cieľom udržať oslovených a získaných zákazníkov. Komunikácia by mala pokračovať aj s tými, ktorí sa napokon zákazníkmi nestali, a to prostredníctvom zisťovania dôvodov, prečo ponuku neprijali. Získané informácie potom možno využiť prispôbením jednotlivých zložiek marketingového a komunikačného mixu. (Foret, 1994, s. 24-25) V rámci komunikácie je potrebné si uvedomiť, že hovoríme o procese, v ktorom dochádza k výmene informácií medzi zúčastnenými subjektmi – *komunikátorom* (vysielateľom) a *komunikantom* (prijímateľom, recipientom). Informácie sú kódované komunikátorom prostredníctvom symbolických systémov a dekódované v procese recepcie. Spôsob dekódovania jednotlivcom je podmienený celým radom faktorov – socializačnými, politickými, ekonomickými, sociokultúrnymi, historickými, osobnostnými, rasovými, triednymi atď. S. Hall prihliada na túto skutočnosť a navrhuje model „kódovania“ a „dekódovania“ textu v procese jeho tvorby, prijímania a následnej interpretácie. Upozorňuje na tri rozdielne spôsoby prístupu recipientov k dekódovaniu. Prvý predstavuje prijatie kódovaných obsahov tak, ako boli konštruované. V druhom prípade recipient apriór-

ne odmieta kódované posolstvá a významy. Tretí prístup je kreatívny, pretože recipient tvorivo zasahuje do dekódovania tým, že úmyselne mení význam a interpretuje informáciu inak, ako ju formulovali jej tvorcovia. S. Hall tvrdí, že v prípade profesionálnych komunikátorov – médií, v nich pôsobiaci profesionáli kalkulujú so schopnosťou publika dekódovať texty a preto sa snažia riadiť, tzn. usmerňovať ich myslenie počas procesu dekódovania obsahov a posolstiev. Vytvárajú stratégiu zastierania, fragmentácie a zjednocovania, ktorá zohráva kľúčovú úlohu pri vytváraní súhlasu so sprostredkovanými informáciami. (pozri, McQuail, Jiráček, Köpplová, Pravdová a pod.) Uvedené zásady kódovania a dekódovania obsahov a posolstiev sú dôležité aj v rámci kreovania marketingovej komunikácie, ktorá ráta tiež s fenoménom tzv. komunikačných šumov.

V mediálnej i marketingovo komunikačnej praxi profesionáli zohľadňujú zásady klasického komunikačného prenosového modelu tak, ako ho v roku 1949 zverejnili C. Shannon a W. Weaver v publikácii *Matematická teória komunikácie (A Mathematical Theory of Communication)*. Komunikačný proces podľa nich prebieha na základe postupného procesu: *informačný zdroj (tvorba obsahu a posolstva) – kanál (prenosový signál) – prijímač (príjem signálu) – cieľ (príjem obsahu a posolstva)*. Medzi kanálom, príjemcom a v procese spätnej väzby však môže vzniknúť *šum*, ktorý spôsobí dezinterpretáciu informácie. Uvedený Shannonov-Weaverov prenosový model komunikácie, ktorý je obohatený o Hallove zistenia, sa využíva aj v marketingovej komunikácii. Vychádza z presne stanovených procesných úkonov:

1. *Komunikátor/ marketér* – formulovanie komunikačného cieľa, myšlienky, zrodenie nápadu, koncept textu,
2. *Proces kódovania* – rozšírenie konceptu, tvorba štruktúry obsahu, kódovanie posolstva prostredníctvom symbolov, súborov prvkov a s ohľadom na komunikačné schopnosti cieľových recipientov,
3. *Komunikát, žánrové stvárnenie komunikovanej informácie* – finálna podoba textu z hľadiska splnenia obsahových a formálnych kritérií – reklamný text, spot, public relations správa, rozhovor a pod.

4. *Kanál, prenos komunikátu* – distribúcia komunikátu k recipientovi prostredníctvom daného komunikačného prostriedku – noviny, časopisy, digitálny signál v rozhlase, televízii, na internete, billboard, plagát v exteriéri, leták v schránke a pod.
5. *Recepcia komunikátu a jeho dekodovanie komunikantom* – cieľový zákazník prijíma obsahy a posolstvá, dekoduje ich a vykladá si ich na základe intelektuálnych schopností, skúseností, úrovne mediálnej gramotnosti a iných faktorov i vplyvov a ďalej ich interpretuje svojmu okoliu.
6. *Spätná väzba* – odozva na komunikované obsahy a posolstvá vyjadrená v možnostiach vymedzených S. Hallom – akceptujem, neakceptujem, akceptujem, ale analyzujem a podľa vlastného uváženia interpretujem.
7. *Šum* – vzniká na trase medzi komunikátorom a komunikantom a môžu meniť pôvodné vyznenie komunikovaného obsahu a posolstva.

Z. Hudíková poznamenáva, že dnes sa v komunikácii vďaka novým médiám a globalizácii zotrelí akékoľvek priestorové a časové hranice. Subjekty nachádzajúce sa na v rôznych krajinách môžu bez osobného kontaktu slobodne tvoriť a komunikovať. Produkty ich práce sú k dispozícii po celom svete, a to bez obmedzenia, okamžite, ale aj kedykoľvek potom. (Hudíková, 2010, s. 175) Podľa H. Labskej a M. Tajtákovéj je cieľom komunikácie ovplyvniť správanie prostredníctvom *informovania, presvedčania, pripomínania*. Všetky komunikačné aktivity by mali byť koordinované s výrobou produktu, cenotvorby i distribúcie. Jednotlivé metódy komunikácie ovplyvňujú napríklad druh produktu, ako aj možnosti cenovej a distribučnej stratégie. Komunikáciu chápu ako jednu z funkcií distribučného kanálu. „Medzi jednotlivými marketingovými aktivitami existujú teda vzájomné závislosti a podnik sa rozhoduje na základe určitého mixu, prostredníctvom ktorého sa majú vyrovnáť rozdiely medzi ponukou a dopytom.“ (Labská, Tajtáková, 2009, s. 18) Vytváranie mixu komunikačných praktík však musí predchádzať stanovenie istej postupnosti jednotlivých krokov a poznanie

marketingových stratégií. Preto L. Čábyová vymedzuje pravidlá akcentujúce istú postupnosť, pri koncipovaní komunikačnej stratégie, ktoré sú univerzálne platné pre všetky oblasti uplatňovania marketingu:

- „komunikačná stratégia je funkčnou stratégiou,
- komunikačná stratégia vychádza z marketingovej stratégie a je zosúladená s ostatnými funkčnými stratégiami na tej istej úrovni (cenová stratégia, distribučná stratégia, produktová stratégia, stratégia miesta),
- komunikačná stratégia musí byť systematicky naplánovaná, efektívne plánovanie si vyžaduje identifikáciu cieľového zákazníka, špecifikáciu cieľov, na základe ktorých je navrhnutý komunikačný plán.“ (Čábyová, 2010, s. 23)

Marketingový komunikačný systém má svoje osobitosti, ktoré sa prejavujú vo voľbe jednotlivých metód a nástrojov vo vzťahu k vytýčeným komunikačným cieľom. Ich nasadenie si však vyžaduje koordináciu a kontrolu, ako aj celý rad súbežných i podporných aktivít a to bez ohľadu na to, či sa komunikuje dobré meno inštitúcie alebo kvalita produktu a služieb. „Marketingový komunikačný systém treba chápať ako integrovaný a kontrolovaný systém metód komunikácie, ktorý sa využíva na prezentovanie firmy a jej výkonov zákazníkom.“ (Kita a kol., 2000, s. 283) Súčasťou prípravy marketingového plánu je spoznať súčasné postavenie inštitúcie alebo produktu na trhu a stanoviť cieľ, ku ktorému má marketingová komunikácia smerovať. Ciele komunikácie sa primárne delia na *predajné* a *komunikačné*. Marketingovou komunikáciou sa v každej sfére (spotrebný tovar, nábytok, móda, kultúra atď.) v prvom rade *informuje*. V tomto štádiu je nutné zaujať pozornosť, vzbudiť záujem a ovplyvniť rozhodovanie, ktoré vedie k vyskúšaniu produktu či použitiu služby. Obvykle sa zdôrazňuje jeho jedinečnosť, kvalita, spoločenská prestíž a pod. Následne na základe vyhodnotenia alternatív uspokojenia potrieb sa zákazník rozhodne, či produkt využije opakovane. Vo fáze *pripomínania* je cieľom upevniť pozitívny vzťah zákazníka k produktu. Modelom účinného, stupňového pôsobenia v oblasti marketingovej komunikácie je model *AIDA*,

podľa prvých písmen anglických slov – *attention* – pozornosť, *interest* – záujem, *desire* – túžba, *action* – akcia. V modely AIDAS je k spomenutým aspektom pridaný aspekt *satisfaciton* – spokojnosť. (Labská, Tajtáková, Foret, 2009, s. 20)

Väčšina súčasných autorov sa zhoduje v tom, že pre súčasnú marketingovo-komunikačnú prax je lepšie využívať termín *komunikačný mix* ako pomerne zaužívaný pojem propagácia (promotion). Vo všeobecnosti možno komunikačný mix definovať ako *súbor nástrojov, ktorých úlohou je čo najefektívnejšia komunikácia s potenciálnymi zákazníkmi za účelom ovplyvnenia ich postojov a správania sa na trhu*. Cieľom kreovania komunikačného mixu je podľa Vysekalovej a Mikeša *nachádzať optimálnu kombináciu jednotlivých komunikačných prostriedkov a ich využitie spôsobom, ktorý zodpovedá trhovej situácii*. (Vysekalová, Mikeš, 2007, s. 20)

Komunikačný mix je súčasťou marketingového mixu a zmyslom oboch mixov je optimalizácia jednotlivých krokov v súlade s vytýčenými marketingovými cieľmi. V súčasnosti najvyužívanejšou strategickou koncepciou je *positioning*. Prostredníctvom tohto konceptu sa inštitúcie zameriavajú na určitý segment trhu a usilujú sa o to, aby sa ich pozícia, alebo pozícia produktu, služby, myšlienky, ukotvila v myslí potenciálneho záujemcu, zákazníka. J. Příkrylová a H. Jahodová zdôrazňujú, že dobre zrealizovanému komunikačnému mixu založenému na positioningu, musí predchádzať starostlivo pripravený plán, koncipovaný na dôslednom výskume konkurencie, najdôležitejších vlastností produktu, pozícii konkurenčnej produkcie a trhových segmentoch. (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 64) Komunikačný mix tvorí súbor nástrojov, ktoré jednotliví autori tradične vymedzujú v poradí: *reklama, public relations (PR), podpora predaja, direkt marketing*.“ Reklama predstavuje formy neosobnej komunikácie. Public relations je jedným z kľúčových nástrojov komunikačného mixu, zahrňujúci všetky vzťahy s verejnosťou. Podpora predaja je metóda, pri ktorej sa využívajú rôzne propagačné letáky, zľavy a iné prostriedky s cieľom zvýšiť povedomie, napríklad o kultúrnych aktivitách. Direkt marketing má viacero foriem – poštové zásielky, telefónne kontaktovanie, SMS, e-maily.

Najnovšie štúdie rozširujú uvedené základné nástroje marketingovej komunikácie o ďalšie. V súčasnosti zohrávajú významnú rolu v rámci aplikovania *integrovanej marketingovej komunikácie*, sú nimi *event marketing*, *sponzoring* a *lobbying*. (pozri Čábyová, Ďurková, Kollárová, Labská, Foret, Tajtáková, Johnová, Kesner atď.) Marketingový komunikačný mix aj vzhľadom na uvedené tradičné marketingové ciele sa označuje za veľmi významný podsystem marketingového mixu. J. Příkrylová a H. Jahodová v tomto kontexte odkazujú na najnovšie vývojové tendencie súčasných marketingových praktík. Tie potvrdzujú, že súčasná situácia si vyžaduje oveľa intenzívnejšiu komunikáciu so subjektmi vonkajšieho i vnútorného prostredia. „Moderná firemná komunikácia nie je len súčasťou marketingového mixu, ale je previazaná s personálnou politikou a s ďalšími funkciami firmy, vrátane jej vzťahu k otázkam záujmu širokej verejnosti. Ide o previazanosť všetkých komunikačných aktivít, ktorá vedie k vytvoreniu komunikácie šitej na mieru jednotlivých cieľových skupín. Takéto chápanie sa nazýva *integrovaná marketingová komunikácia*.“ (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 48).

Tvorba integrovanej marketingovej komunikácie si vyžaduje poznať a praktizovať niekoľko základných krokov, ktoré možno uplatniť aj v oblasti kultúry. A. Kusá a V. Pizano ich vymedzili v tomto poradí:

1. *Stanovenie cieľov komunikácie* – vytváranie povedomia o konkrétnej kultúrnej inštitúcii, jej ponuke – produkte či službe, vytváranie postojov, názorov, podnietenie uvažovanie o prínose produkcie vzhľadom na kvalitu, úžitok, potešenie zážitok a pod., vytváranie povedomia o dôležitosti a výnimočnosti ponuky.
2. *Zohľadnenie faktorov ovplyvňujúcich mix* – typ recipienta, špecifikácia ponuky na trhu kultúry z hľadiska druhu umenia, žánru, kultúrnej aktivity, prognózovanie možných etáp životného cyklu vzhľadom na renomé autorskej základne a pod.
3. *Spracovanie komunikačnej stratégie* – v závislosti od cieľa komunikácie možno kombinovať rôzne komunikačné nástroje – reklamu, PR, podporu predaja, osobný predaj a pod.

4. *Určenie výšky rozpočtu* – v závislosti od spôsobu financovania inštitúcie, doplňujúcich zdrojov, stratégie cenotvorby, všetkých nákladových položiek.
5. *Vyhodnotenie komunikačného mixu.* (Kusá, Pizano, 2011, s. 176 – 177)

Uvedená postupnosť plánovania naznačuje, že systematickosť a integrovanie postupov sú bázou súčasných marketingových komunikačných stratégií. Integrovaná marketingová komunikácia v kultúrnych inštitúciách má rovnaké základy, pravidlá a postupy, ale odlišnosť spočíva v rozdielne zadaných marketingových cieľoch a stratégiách. Ako príklad skôr komerčne zameranej marketingovej stratégie ako stratégie typickej pre neziskové kultúrne inštitúcie autorka uvádza najnovšie marketingové praktiky v úspešných vydavateľstvách periodickej tlače. Okrem iného naznačujú, že v marketingových komunikačných stratégiách preferujú integrovanú marketingovú komunikáciu. Sústredia sa najmä na koordináciu procesov a ich vyústenia v oblastiach analýz, plánovania so zreteľom na implementáciu a kontrolu všetkých komunikačných praktík (reklama, public relations, podpora predaja, direkt marketing, sponzoring, lobbying, vrátane osobnej a neosobnej komunikácie v rôznych situáciách). Integrované komunikačné stratégie sa plánujú tak, aby boli jednotlivým vybraným cieľovým skupinám čitateľov posolstvá jednotne komunikované a zrozumiteľne formulované. Napríklad jedno z najväčších vydavateľstiev na pôsobiacich na Slovensku - Ringier zvykne využívať väčší počet komunikačných nástrojov a kanálov naraz: reklamné televízne a rozhlasové spoty, internetovú reklamu, tlačovú určenú abonentom, podporné public relations články vo všetkých druhoch médií, sponzorské aktivity, mediálne partnerstvá, akcie na podporu predaja korešpondujúce s propagačnými sloganmi. Medzi výhody takéhoto druhu komunikačných praktík rozhodne možno zaradiť zacielenie, vysoký účinok, formovanie jednotného obrazu u čitateľov a spätná väzba cieľových skupín, dokazujúca, že posolstvá sa dostali k cieľovým skupinám.

Vo firmách sa zvyknú rozlišovať a aplikovať dve základné komunikačné stratégie – pull a push (pozri Solomon, Marshall, Stuard,

Čábyová, Příkrylova, Jahodová, Cibáková, Bartáková atď.) V prípade *stratégie pull* vydavateľ vyvíja informačný tlak na obchodné miesto (predaj výtlačkov) a konečného, platiaceho zákazníka – čitateľa, prostredníctvom nástrojov marketingového mixu. Vytvára sa tak istá informačná potreba – dopyt zo strany oboch subjektov (obchod, čitateľ), rastie záujem čitateľskej verejnosti o konkrétny novinársky titul. Ako čítankový príklad úspešnej, ale tragickými udalosťami poznačenej komunikačnej stratégie *pull*, možno poukázať na vydanie päť miliónového nákladu francúzskeho týždenníka *Charlie Hebdo* po teroristických útokoch a tragickej smrti redaktorov v priestoroch redakcie. Týždenník mal bežný náklad šesťdesiat tisíc výtlačkov, ale mohutná medializácia, emocionálne vzplanutie obyvateľstva, spoluúčasť s obeťami útoku islamských radikálov vyvolali potrebu saturácie informačnej potreby, tzn. zvýšený dopyt po novom čísle. Oproti stratégii *pull* *stratégia push* vsádza viac na osobnú komunikáciu a techniky podpory predaja. Ambíciou vydavateľstva je vtiahnuť do komunikačného procesu čo najviac aktérov (spoločná reklama, obchodné zľavy, výhody pri kúpe istého množstva výtlačkov, zainteresovanie predajcov do predaja (napríklad ponúknutie istých bonusov)). Vo vydavateľskej praxi sa zvyknú obe stratégie – *pull* a *push* kombinovať tak, aby sa vytvorili optimálne podmienky na úspešný predaj výtlačku či vytvorenie dobrého mena (imidžu titulu, autorov, vydavateľstva a pod.).

Základným cieľom marketingovej komunikácie vydavateľstva je ovplyvniť správanie cieľových skupín čitateľov tak, aby sa stali vernými čitateľmi periodika a aby si jednotlivé vydania pravidelne kupovali. Metódy na presadzovanie želaní a očakávaní predstavujú rôznorodé komunikačné formy smerujúce ku konkrétnym cieľom. Vydavateľstvá pôsobiace na trhu periodickej tlače majú záujem sprostredkovať také informácie, ktoré budú motivovať čitateľov na kúpu ich vlastného produktu. Z týchto dôvodov sa orientujú nielen na etablovaných čitateľov titulu, ako aj na čitateľov, ktorí patria do kategórie občasných alebo nezaradených čitateľov. J. Włodarczyk uvádza, že marketingová komunikácia v rámci pôsobnosti vydavateľského subjektu má nezastupiteľné miesto v rámci marketingového mixu. Úlohou takejto komunikácie

s externým prostredím je informovať, presviedčať, navádzať potenciálneho čitateľa na kúpu výtlačku. Najčastejšie používanou metódou šírenia informácií o produkte je využívanie reklamných priestorov, alebo plôch v tlači, rozhlase, televízii, plagátoch, letákoch atď. Pôsobenie na emócie je podľa neho jednou z najosvedčenejších stratégií, ako pracovať pri budovaní čitateľských návykov. (Włodarczyk, 2002, s. 95) Dôležitú úlohu v tomto procese zohráva uvedomovanie si výhody, ktorá vyplýva z odlišnosti. Pri vytváraní obrazu titulu, ktorý chce vydavateľ spropagovať, platí zásada odlišovať sa od konkurencie. Propagačné alebo reklamné logo sa musí práve z tohto dôvodu stať motivačným zdrojom pri rozhodovaní zákazníkov o kúpe titulu daného periodika.

3.5.1 Reklama

Reklama ako zámerný spôsob informovania, oslovovania a ovplyvňovania sa *vinie dejinami kultúr od staroveku po dnešok*. Podľa rôznych indícií sa možno domnievať, že najstaršie, prvotné prejavy reklamného konania, siahajú až do obdobia orálnej kultúry, keď sa ústnym spôsobom (slovom) ponúkali na výmenu rôzne výrobky, zvieratá či otroci. Najstaršie stopy písomnej kultúry (formou klinového písma, obrazného písma – hieroglyfov, gréckeho a latinsky písaného písma) pochádzajú z Mezopotámie a starého Egypta, neskôr zo starého Grécka a Ríma. Našli sa tabuľky ako nosiče informácií o otrokoch, o predaji nehnuteľností, alebo oznamy o predaji tovarov, o trhových miestach. V Ríme boli odkryté fresky na stenách pohostinstiev, ale aj výzvy politikov, aby ich ľudia volili. Pre stredovek, keď vznikali cechy, sú typické vývesné štíty, výkladné skrine, zdobenie vchodov do predajní. Prelomovým obdobím bolo vynájdenie tlačiarenského lisu v roku 1454. prišiel na to, ako vyrábať písmenká, radiť ich vedľa seba a zostavovať z nich slová a vety. Vynález tlačeneho slova umožnil sériovú reprodukciu kníh a neskôr periodickej tlače, a preto ho možno považovať, okrem iného, aj za dôležitý faktor pri zrodení novej éry mechanických strojov. Tie zohrávali rozhodujúcu úlohu najmä v rozvoji neskoršej,

priemyselnej revolúcie v 19. storočí a s ňou spätou výrobou tlače určenej pre masové publikum. Zároveň sa začala inovovať a technicky zdokonaľovať rýchlosť tlače a distribúcie periodík. Napríklad Koenigov vynález strojovej tlače v roku 1846 využívajúci parnú energiu, Hoeova rotačka z roku 1855 a Mergenthalerov linotyp znamenali zrýchlenie a skvalitnenie procesu výroby periodickej tlače. Nástup železničnej dopravy, elektrického telegrafu, vznik prvých tlačových agentúr boli ďalšími stimulmi na rozvoj nového priemyselného odvetvia, ktorým bola produkcia periodickej tlače. Reklama ponúkajúca rôzne výrobky sa v nej veľmi rýchlo udomácnila a stala sa lukratívnym zdrojom príjmov pre vydavateľstvá a redakcie, ako aj výborným komunikátorom pre inzerentov. Devätnásťte storočie v Spojených štátoch amerických, vo Veľkej Británii a Francúzsku bolo obdobím prudkého priemyselného a obchodného rozvoja. Prialo rozvoju reklamy, ktorá sa stáva významným prostriedkom na získavanie spotrebiteľov či zákazníkov. V tomto období sa začínajú tiež prenajímať drevené plochy na lepenie plagátov. Na prelome 19. a 20. storočia významným spôsobom ovplyvnili vznik modernej plošnej reklamy farebného plagátu secesní umelci (Jules Chéret, Henri de Toulouse-Lautrec, Alfonz Mucha). Prelomové bolo aj 20. storočie, v jeho prvých desaťročiach vznik a rozvoj filmu a rozhlasu, v jeho druhej polovici rozšírenie televízneho vysielania a v jeho posledných dvoch desaťročiach rozmach internetovej komunikácie, ako aj trend prenajímania veľkoplošných billboardov. Reklama si našla svoje miesto v marketingovej komunikácii nielen z komerčne komunikačných, ale aj z osvetových dôvodov. V mnohých prípadoch sa totiž stala dôležitým prostriedkom informovania o zdravom stravovaní, vhodnom obliekaní, správnej životospráve, prevencii i liečení chorôb a pod. (pozri Pavlů, Foret, Přikrylová, Jahodová, Pravdová)

Existuje veľké množstvo *definícií reklamy*, ktoré sa pertraktujú v študijnej literatúre v rámci vzdelávacieho procesu. V laickej verejnosti sa reklama v súčasnosti vníma pomerne pejoratívne. Rozumie sa ňou rafinované ovplyvňovanie alebo nápadné nútenie zákazníka ku kúpe nejakého tovaru, služby, komodity. Z publikácií vyberáme tie definície, o ktorých si myslíme, že najlepšie charakterizujú podstatu

reklamy. Podľa P. Kotlera je ňou „každá platená forma prezentácie a podpory myšlienok, tovarov alebo služieb, ktorú vykonáva identifikovaný sponzor.“ (Kotler, 1990, s. 383) P. Plesmacker prízvukuje najmä jej informačnú a presvedčovaciu funkciu, keď ju označuje za dobrý nástroj „marketingovej komunikácie na informovanie a presvedčanie ľudí, bez ohľadu na to, či sa podporuje výrobok, služba alebo nápad.“ (Plesmacker, 2003, s. 203) P. Smith upozorňuje na jej jedinečnú schopnosť zhutňovať, zjednodušovať zložité skutočnosti alebo javy: „Reklama má jedinečnú schopnosť zjednodušiť a zhutniť zložitú informáciu o ponúkanom výrobku.“ (Smith, 2000, s. 235) Najvýstižnejšiu definíciu reklamy ponúkol M. Foret v publikácii *Marketingová komunikace* (2006). Okrem toho, že naznačil jej širokospektrálne využitie i účel, poukázal aj na jej slabšie, ba aj negatívne stránky: „Reklama má mnoho foriem a spôsobov využitia – produkt, myšlienku, imidž, prostredníctvom masových médií dokáže osloviť širokú verejnosť, vďaka neosobnosti je však menej presvedčivá, je iba jednosmernou, nákladnou komunikáciou, môže byť neobjektívna, lebo zdôrazňuje iba klady.“ (Foret, 2006, s. 237)

V súčasnej marketingovej komunikácii je tvorba reklamných stratégií i samotnej reklamy vysoko sofistikovanou záležitosťou. Nespolieha sa na intuíciu či experiment, ale je výsledkom presne naplánovaných aktivít a procesov. Táto zásada platí aj v tvorbe reklamných stratégií v oblasti kultúry. Voľba jednotlivých reklamných stratégií a reklamných prostriedkov sa odvíja od *strategických cieľov* danej inštitúcie a od výsledkov a záverov vyplývajúcich zo *situáčnej analýzy*. „Plánovanie reklamy a marketingovej komunikácie sa uskutočňuje v rovnakom rámci ako marketingový plán, vychádza z nej. Jeho hlavné zameranie však nie je až také široké, sústreďuje sa na definovanie vhodného komunikačného programu na podporu a budovanie značky. Opisuje plánované komunikačné aktivity týkajúce sa stanovenia komunikačných/reklamných cieľov, stratégie, taktiky, načasovania, nákladov a vyhodnotenia efektivity tohto pôsobenia v súlade s marketingovými cieľmi, celkovou marketingovou stratégiou a načasovania marketingových činností.“ (Světlik, 2012, s. 171)

Strategické marketingové ciele ovplyvňujú formulovanie cieľov marketingovej komunikácie, z ktorých sa odvíjajú aj reklamné ciele. Tie možno rozdeliť do troch kategórií:

1. *Informatívne* – reklama informuje o novom produkte, jeho vlastnostiach, účelom je vyvolať záujem a dopyt (pull – stratégia).
2. *Presvedčovacie* – reklama nastupuje v období zvýšeného konkurenčného tlaku a ide o to, aby zapôsobila na zákazníka tak, aby si kúpil práve náš produkt (push – stratégia, niekedy prechádza do reklamy porovnávacej).
3. *Pripomínajúce* – cieľom reklamy je udržať v povedomí zákazníkov produkt i značku, napríklad pred nastávajúcou sezónou. (Foret, 2006, s. 237)

J. Prikrylová a H. Jahodová uvádzajú aj ďalšie reklamné ciele, ktoré možno reflektovať v marketingovej praxi ako obhajovacie/obránné reklamy a porovnávacie reklamy:

- *Obhajovacie/obránné* – jedna z foriem presvedčovacej reklamy, ktorá vzniká ako dôsledok reklamných aktivít konkurentov, cieľom je pozitívne ovplyvniť verejnú mienku, napríklad pri presadzovaní legislatívnych zmien, týka sa najčastejšie komunikácie neziskových organizácií.
- *Porovnávacie* – reklama je postavená na porovnávaní produktu alebo služby s konkurenčným produktom alebo službou, poukazuje na ich výhody, kvalitu a pod., tento druh reklamy je však vo väčšine krajín zakázaný. (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 69)

V rámci marketingovej komunikačnej stratégie je potrebné si tiež ujasniť, o akú reklamu sa chce inštitúcia usilovať, s akým účelom a s akými prostriedkami. Na základe tejto požiadavky možno reklamu členiť na viacero kategórií. Z hľadiska zacielenia na objekt propagácie a komunikáciu sa obvykle člení na:

- *Reklamu zameraná na produkt* – člení na priamu a nepriamu. Prostredníctvom priamej sa snaží predávajúci získať rýchly ohlas, kúpu, návštevu. Nepriama sa sústreďí na vytvorenia dopytu z hľa-

- diska dlhodobejšej perspektívy, tzn. motivuje potenciálneho recipienta k návšteve inštitúcie a ponúkaného podujatia, výstavy atď.
- *Reklamu zameranú na inštitúciu* – rovnako môže ísť o priamu a nepriamu, cieľom priamej je eliminovať krízové stavy (napríklad radikálna zmena repertoáru, hlavných protagonistov), cieľom nepriamej je dlhodobou pôsobiť na verejnosť, vytvárať dobrý imidž kultúrnej inštitúcie a budovať jej dobré meno.

Z uvedeného vyplýva, že kultúrne inštitúcie rôzneho zamerania a rôznych ponúk produkcie i služieb majú možnosť vyberať alebo kombinovať rôzne druhy reklám. Môže ísť o reklamu zameriavajúcu sa na *zlepšenie imidžu či dobrého mena kultúrnej inštitúcie* alebo o reklamu, ktorá sa zameriava na *prezentáciu produktu, produktového mixu* – napríklad propagujúcu inštitúciu, jej meno, imidž. Môže tiež ísť o reklamu zameranú iba na produkt – muzeálnu zbierku, sériu koncertov v sakrálnych objektoch, výstavu japonských miniatúr alebo dekoratívneho umenia z oblasti sklárskej produkcie. Neobvyklé v praxi marketingu kultúry nie sú tiež pomerne *intenzívne reklamné kampane* zamerané na jednorazové, sezónne alebo inak koncipované *eventy* (udalosti). Kultúrne podujatie ako udalosť sa zvyčajne prezentuje veľmi intenzívnou reklamnou kampaňou s využitím celého spektra reklamných prostriedkov. Iné reklamné stratégie, vsádzajú na *kombinovanie prístupov* a presvedčajú o výhodnosti návštevnosti, kúpe a pod. Sú striktné zamerané na získanie abonentov (napríklad v prípade vydavateľstiev, múzeí, kín, divadiel, galérií apod.).

Reklama je nielen platená forma prezentácie produktu, služby a inštitúcie. *Reklama je komunikát rôznych foriem a techník*, ktoré sa využívajú v rôznych sférach spoločenskej praxe. Výhodou reklamy je možnosť okamžitého pôsobenia na recipienta. Marketér má navyše kontrolu nad obsahom a formou obsahu a posolstva, nad voľbou médií, nosičov a času zverejnenia. Nevýhodou reklamy môže byť predovšetkým cena v iných médiách, najmä elektronických. R. Johnová definuje úspešnosť reklamy podľa tzv. princípu „5M“, ktorý je odvodený od začiatočných písmen anglických termínov – *mission* (poslanie),

message (správa, zdedenie), *money* (peniaze), *media* (médiá), *measurement* (merateľnosť). (Johnová, 2008, s. 199 – 200) Reklama musí mať určené poslanie, zámer, čo chce dosiahnuť, napríklad v oblasti predajnosti, návštevnosti, vo vnímaní inštitúcie verejnosťou a podobne. Vychádza zo strategických cieľov organizácie a jej cieľom môže byť informovanie, vyvolanie dopytu, presvedčanie, pripomínanie, utvrdzovanie. V procese tvorby reklamnej stratégie je nevyhnutné vyčleniť rozpočet použitý na financovanie reklamy, zvolíť jej umiestnenie, načasovanie, frekvenciu. Rozpočet stanovený na reklamu je vytváraný na základe reálnych príjmov inštitúcie, analýzy konkurencie a cieľov marketingovej komunikácie. Od rozpočtu závisí, okrem iného, aj výber médií, v ktorých bude reklama umiestnená. Na záver je potrebné zmerať účinnosť reklamy.

Aj podľa R. Bačuvčíka je potrebné podčiarknuť, že v rámci voľby reklamnej kampane v oblasti kultúry je strategicky dôležité rozhodnúť sa medzi reklamou k dlhodobému budovaniu imidžu a reputácie – *imidžovou reklamou* a reklamou krátkodobou – *produktovou reklamou*. (Bačuvčík, 2012, s. 112) Úlohou dlhodoberkej reklamnej kampane je vytvorenie povedomia o organizácii u širokej verejnosti, zabezpečiť známosť jej mena, prípadne loga. Ak je potenciálny zákazník oboznámený s existenciou organizácie, je potrebné podrobnejšie ho informovať o ponuke a produkte organizácie. Jednorazovú reklamu možno využiť napríklad na propagáciu aktuálnej výstavy alebo podujatia.

Účinnosť reklamy závisí aj od *formulácie posolstva*, ktoré vyvoláva reakciu u cieľovej skupiny. Ideálne je komunikovať jedno hlavné, jasne a stručne formulované posolstvo, a zabezpečiť aby ho prijímateľ správne pochopil a interpretoval. Komunikovaná správa musí prekonať komunikačné šumy, musí byť originálna, aby upútala pozornosť v množstve ďalších komunikovaných informácií, a navyše musí byť správne identifikovaná s produktom, značkou, inštitúciou, ktoré propaguje. To, že potenciálny zákazník pozná ponuku kultúrnej inštitúcie, však ešte nemusí znamenať, že ju obľubuje. Obľúbenosť závisí od potrieb a prianí zákazníka – recipienta a od schopnosti jednotlivých nástrojov marketingového mixu uspokojiť ich. Avšak vplyv z hľadiska marke-

tingovej komunikácie má aj pozitívna publicita, ktorú zabezpečujú tiež známe osobnosti či názorové authority, alebo referenčné skupiny s veľkou autoritou, odborné a umelecké kritiky. R. Johnová pripomína, že ak je istá kultúrna inštitúcia obľúbená, je potrebné potenciálneho zákazníka presvedčiť na základe voľby vhodných argumentov, aby si z ponuky obľúbených voľno-časových aktivít vybral práve ju. Reflexiou potrieb a prání, treba zdôrazniť úžitok prevyšujúci náklady. Reklama stimuluje rýchlosť rozhodnutia zákazníka a je zavŕšená nákupom, respektíve návštevou inštitúcie. (Johnová, 2008, s 200 – 201)

Marketér v kultúrnej inštitúcii obvykle nie je tvorcom reklamných komunikátov, ale musí mať kompetencie na to, aby ich vedel posúdiť a koordinovať. Musí vedieť, aké sú postupy pri príprave reklamnej kampane, stanoviť marketingové ciele (imidž inštitúcie, zvýšenie povedomia o produkte, zvýšenie návštevnosti a pod.), mať prehľad o rozpočte a jednotlivých finančných položkách, vyznať sa na trhu médií a vedieť posúdiť efektivitu umiestnenia reklamných komunikátov, vedieť postaviť myšlienku, posúdiť jej pretavenie do posolstva a jej stvárnenia reklamnými tvorcami, vedieť ju posúdiť z hľadiska plnenia dramaturgických, textových, obrazových, zvukových, rozsahových a pod. kritérií. V prvom rade musí vedieť, aké formy reklám existujú, a ktoré z nich zodpovedajú komunikačným cieľom, finančným možnostiam, a ktoré zohľadňujú výsledky analýz faktorov pôsobenia v rámci makro a mikroprostredia. V reklamnej praxi sa rozlišujú rôzne druhy reklám:

- *plošné tlačené reklamy (plagáty, billboardy, vitríny atď.),*
- *plošné, veľkoplošné a svetelné reklamy realizované na architektúre (podlahy, schodišťa, vestibuly, fasády stavieb),*
- *inzeráty a reklamy v novinách a časopisoch, reklamné noviny a časopisy, letáky a pod.,*
- *audiovizuálna reklama – televízia, film a auditívna reklama (rozhlas, CD, DVD)*
- *nové médiá, internet.*

J. Vysekalová a J. Mikeš sumarizujú kritériá dobre vytvorenej reklamy a formulujú odporúčania do radov marketérov i tvorcov.

Podľa nich by sa dobrá reklama mala v prvom rade páčiť cieľovým skupinám, plniť estetické nároky, mala by byť zároveň inteligentná, zábavná, vzrušujúca, vizuálne silná, ľudská, pozorná k detailom, jedinečná. Dobrá reklama musí byť tiež dobrou investíciou, tzn., že musia sa vynaložené financie i námaha zúročiť v dosiahnutí vytýčených komunikačných cieľov. Aby sa tak stalo, je potrebné, aby tvorcovia citlivo pracovali s obrazmi, pretože si ich recipient lepšie zapamätá, čo v konečnom dôsledku vo veľkej miere ovplyvňuje jeho správanie. Jazyk používaný v reklamných komunikátoch by mal byť zrozumiteľný, musí konvenovať cieľovým skupinám (pozor však na výber slov a dĺžku viet, ako aj použité argumenty, pretože vyjadrujú myšlienku a posolstvo hutným spôsobom). Výber farebných škál je rovnako dôležitý, pretože farby sprostredkujú vizuálne posolstvo a umožňujú ľahšie vnímať i zapamätávať si komunikovanú informáciu. Majú symbolický význam a silný psychologický vplyv. J. Vysekalová a J. Mikeš upozorňujú tiež na skutočnosť, podľa ktorej neexistuje všeobecne platný návod ako urobiť dobrú reklamu, ako aj na to, že reklama nie je všemocná. Ak je však založená na princípoch pravdy, legálnosti, slušnosti a spoločenskej zodpovednosti, môže byť v komunikačnom procese veľmi užitočná. (Vysekalová, Mikuš, 2007, s. 99 – 80) Dôležité je pre marketérov vedieť sa orientovať v jednotlivých druhov reklám podľa miery kreativity a sprostredkujúcich posolstiev rôznym recipientom. Nasledujúce druhy reklám vyčlenila a definovala R. Johnová:

- *Expertná reklama* – odvolávanie na skúsenosti odborníkov, faktické argumenty prevažujú nad kreativitou.
- *Referenčná reklama* – svedectvo o spokojnosti s výrobkom od spotrebiteľov – anketa medzi nimi.
- *Opakujúca sa reklama* – desaťkrát opakovanému začína recipient veriť – jednoduchý, až primitívny slogan, vrytý do pamäti.
- *Vysvetľujúca reklama* – upozorňuje na ponúkané výhody a profity.
- *Generická reklama* – vychvaľovanie produktu – zdôrazňovanie slov – výborný, skvelý, vynikajúci, dokonalý, kreativita viac v obraze ako v sloganoch.

- *Preventívna reklama* – presvedčanie o nadradenosti produktu, v intenciách najlepší, najskvelejší je reakciou na generickú reklamu, oslabuje dominantné postavenie konkurenta.
- *Superlatívna reklama* – poukazuje na výnimočnosť produktu, využíva racionálne argumenty.
- *Pozičná reklama* – agresívna forma, porovnáva vlastnosti svoje a konkurenčné, útočí na dominantné postavenie konkurenta, vyžaduje dokonalé poznanie konkurencie.
- *Obrazná reklama* – ukazuje zážitok z konzumu produktu – spokojný klient, silne emocionálna, preexponovaná.
- *Reklama zameraná na životný štýl* – zameraná na určité cieľové skupiny, ukazuje, ako produkt alebo aktivita korešponduje s ich životným štýlom.
- *Rezonujúca reklama* – využíva Freudovu psychoanalýzu, snové asociácie, ponúka splnenie nevedomých želaní, napríklad v prípade, že sa nudíte, ponúka riešenie ako zahnať nudu.
- *Emocionálna reklama* – dôraz na estetickú intuíciu, apeluje na city, využíva príbehy.
- *Humorná reklama* – obľúbená medzi recipientmi, ale z hľadiska poslstva je málo účinná – väčšinou pointa zastrie to, čo reklama má propagovať.
- *Reklama s čiernym humorom* – rovnako obľúbená ako humorná, je ale málo účinná, veľké riziko nepochopenia alebo urážky niektorých skupín ľudí.
- *Dvojzmyselná reklama* – jej úspešnosť závisí od tolerantnosti spoločnosti, pokiaľ prekročí istú hranicu vkusu, môže vyvolať kontraproduktívne nálady, môže zaujať, ale nemusí presvedčiť.
- *Imidžová reklama* – navodenie príjemnej nálady, atmosféra, krásne chvíle, dokonalí ľudia, ide skôr o pripomínajúcu reklamu firiem.
- *Zážitková reklama* – burcuje fantáziu, vytvára imaginárne svety – ako sa žilo na stredovekom hrade a pod.
- *Prestížna reklama* – jej cieľom nie je predávať, ale upozorňovať na luxusné produkty – využíva sa narácia, segmenty zo života cieľových skupín.

- *Reklama založená na strachu* – poukáže na to, čo by sa mohlo stať, potom ponúkne riešenie, využívaná pri propagácii poisťovacích, farmaceutických produktov, a pod.
- *Reklama využívajúca iróniu, paródiu, paradoxy.* (Johnová, 2008, s. 210 – 213)

Medzi výhody použitia reklamy patrí jej schopnosť efektívne osloviť široký okruh geograficky rozptýlených spotrebiteľov, v relatívne krátkom čase. Zadávatel má kontrolu nad obsahom reklamy, sám volí spôsob prezentácie, výber médií i počet opakovaní. Náklady na jedno oslovenie sú relatívne nízke, napriek tomu jej nevýhodou je predovšetkým vysoká celková cena. Reklama je formou komunikácie, ktorá sa šíri prostredníctvom médií, je menej presvedčivá ako osobná forma komunikácie. Predstavuje jednosmerný typ komunikácie, spätná väzba a účinok sa môže prejaviť až v dlhšom časovom období. (Johnová, 2008, s. 199)

Na druhej strane je ale potrebné reflektovať aj inú stránku poukazujúcu na nevýhody reklamy. V súčasnosti je totiž spotrebiteľ zahltený celou plejádou reklamných spotov, tlačených reklám a pod., čo môže v konečnom dôsledku viesť k jej ignorovaniu alebo aj apriórному odmietaniu zo strany recipientov. Navyše je zřejmé, že reklama je „bez-zubá“ tam, kde sa komunikuje s vyspelým recipientom, etablovaným návštevníkom, záujemcom napríklad o istý druh umenia. Na tento fakt upozorňuje aj R. Bačuvčík, keď zaraďuje reklamu medzi účinné prostriedky masovej komunikácie. „Úloha reklamy v propagácii kultúrnych inštitúcií nie je malá, avšak jej použitie je vhodné pre iné cieľové skupiny ako sú pravidelní návštevníci kultúrnych akcií, na ktorých môžu organizácie získať priamy kontakt. Využitie reklamy ako druhu masovej komunikácie je vhodné s osobami, ktoré nemajú k jej produktu úzky vzťah, avšak aj tak sa o produkt v nejakom zmysle zaujímajú, alebo sa za istých okolností zaujímať môžu.“ (Bačuvčík, 2012, s. 145)

Na základe skúseností tvorivých pracovníkov v oblasti reklamy a marketérov vyplývajú isté ponaučenia a zásady v posudzovaní re-

klamných stratégií a reklamných komunikátov. (pozri J. Vysekalová, J. Mikeš, M. Foret, P. Horňák, R. Johnová atď.) Podľa nich možno sumarizovať niekoľko zásad:

- *Čím je reklama kreatívne i obsahovo kontroverznejšia, tým je dôležitejšie testovanie jej účinkov na myslenie (vnímanie a hodnotenie) ľudí v miestnych, alebo celoštátnych podmienkach.*
- *Reklama nemá mať umelecké ambície, má sa zameriavať na jedinú voľbu – voľbu správnych produktov, služieb, ideí.*
- *Cieľom reklamy nie je vzbudiť u zákazníka nadšenie z kvality reklamy, ale cieľom má byť, aby bola reklama účinná, aby si zákazník produkt kúpil, alebo aby o ňom vedel.*
- *Úlohy reklamy sú rôzne, odvíjajú sa od postavenia organizácie na trhu a jej cieľov. Pri tvorbe reklamy je preto potrebné poznať produkt a definovať jeho dôležité prvky.*
- *Voľba jednotlivých typov médií, v ktorých bude reklama prezentovaná závisí nielen od rozpočtu, ale aj segmentu, ktorý, ktorý chceme osloviť, od jeho kvantitatívneho a od geografického rozsahu.*
- *Pri zadávaní reklamy do médií, treba brať do úvahy aj fakt, že jednotlivé druhy médií pôsobia odlišne aj na zmysly človeka, čo vplýva aj na jeho schopnosť zapamätania si a identifikácie produktu so značkou.*
- *Reklama je neosobná prezentácia, komerčné sprostredkovanie informácií prostredníctvom rôznych druhov médií.*
- *Reklama má schopnosť prostredníctvom informovania ovplyvniť vznik a zmenu potrieb, dopytu, ba i zmenu hodnotovej škály. Vie vyvolať záujem, návyky, ako aj istý typ závislosti od produktov a služieb.*

3.5.1.1 Mediálny plán, mediálny mix

V súčasnosti už niet pochyb o tom, že médiá predstavujú najdôležitejšiu a najúčinnnejšiu metódu prezentácie a propagácie vo verejnosti. Výber médií na komunikačné účely kultúrnej inštitúcie je preto veľmi dôležitou aktivitou. V médiách sa marketingová komunikácia realizuje rôznymi spôsobmi – tradične reklamou (printovou, auditívnou, audiovizuálnou) a public relations komunikátmi (rozšírené sprá-

vy, rozbor, komentár, rozhovor, reportáž, v oblasti kultúry sú najčastejšie využívané recenzie, kritiky, reportáže alebo referujúce správy). Veľmi často sa využíva tiež productplacement (uplatnenie produktu v rámci filmu, televíznej relácie, rozhovoru a pod.) Niektoré druhy neziskových organizácií samy vydávajú napríklad obecné spravodajstvá, časopisy zamerané na neziskový sektor. Zameriavajú sa hlavne na používateľov konkrétnych inštitúcií, ale môžu sa v nich objaviť aj informácie pre klientov, miestnu verejnosť alebo sponzorov. R. Bačuvčík upozorňuje najmä význam pôsobenia nezávislých médií, ktoré tvoria profesionálni novinári. Výhodou je, že majú možnosť zasiahnuť širšiu verejnosť a v centre ich pozornosti sú prevažne väčšie príspevkové kultúrne inštitúcie. (Bačuvčík, 2012, s. 69 – 70)

V odbornej terminológii sa v rámci plánovania nasadenia mediálnych prostriedkov využívajú dva rovnocenné termíny – mediálny mix a mediálny plán. Oba pojmy zahŕňajú proces zostavovania mediálnej stratégie ako súčasť širšej marketingovej komunikačnej stratégie. Majú charakter dokumentu, diagramu a harmonogramu:

- *Mediálny plán* – určuje postupnosť nevyhnutných, jednotlivých krokov potrebných na uplatnenie prezentačných komunikátov v médiách. Skladá sa z mediálnej stratégie (rozhoduje o tom, ktoré médiá sa použijú a s akým zámerom) a z realizácie mediálneho plánu (implementácia mediálnej stratégie).
- *Mediálny mix* – je súčasťou mediálneho plánu a doslovne vyberá a mixuje (kombinuje) nasadenie jednotlivých médií v istom časovom úseku (dni, týždne, mesiace, rok, sekundáž, minútáž), určuje formáty – reklamné bloky, teleshopping, rozhlasové, televízne relácie, jednotlivé stránky periodickej tlače, rozmery, umiestnenie na stránke, internetové bannery, so zreteľom na predpokladané a očakávané efekty.

M. Foret zdôrazňuje, že ide o dokument, ktorý na základe výsledkov výskumu sledovanosti médií obsahuje zdôvodnený a presný časový harmonogram (na mesiace, týždne, dni, minúty i sekundy) využívania médií pre reklamné oznamy. Presne stanovuje kde, kedy,

čo, bude prezentované. Tvorba reklamnej kampane by mala rešpektovať koncept ako celkový ideový rámec posolstva, tzn. podstatu toho, čo chceme povedať. Mal by zodpovedať záujmu zákazníkov, napríklad oslavy výročia inštitúcie, nízka cena, kvalita produkcie, užitočnosť služby atď. Ďalej by reklamná kampaň mala spĺňať kritériá, akými sú starostlivo rozpracovaný ideový zámer, dostatok času pre tvorbu, nápady, nové myšlienky a prístupy. Tvorcovia reklamnej kampane a reklamných komunikátov by nemali zabúdať na to, že táto činnosť si vyžaduje sústavné a praktické kroky – prvotný nápad sa neustále vylepšuje, vyvíja, vylepšuje. (Foret, 2006, s. 243) Z tohto pohľadu by mal mať dobre zostavený mediálny mix ujasnené nasledujúce fakty:

- *čo chcem komunikovať,*
- *cieľové publikum – komu,*
- *poslanie – čo chcem dosiahnuť,*
- *médiium – akými prostriedkami,*
- *frekvencia – ako často,*
- *náklady – koľko to bude stáť.* (Foret, 2006, s. 242)

V klasických médiách (noviny, časopisy, rozhlas, televízia) i médiách nových (internet) sa najčastejšie uplatňujú reklama a public relations tak, aby sa dosiahli vytýčené komunikačné ciele. Pri hodnotení mediálnej efektivity sa berú do úvahy dva aspekty:

1. *Relatívna efektívnosť medzi médiami* (TV, rozhlas, časopis – intermediálny výber).
2. *Relatívna efektívnosť v rámci médií* (ktoré televízne či rozhlasové stanice, programové relácie, ktoré časopisecké tituly – intramediálny výber). (Prikřýlová, Jahodová, 2010, s. 71)

Najdôležitejším rozhodnutím v rámci tvorby mediálneho mixu je, ktoré médiá kultúrna inštitúcia využije, kde nasadí reklamu, kde posilní výstupy public relations komunikátov. Najmä v prípade reklamy ide o veľmi citlivú otázku, pretože predstavuje pomerne nákladnú položku a chybné rozhodnutie by mohlo mať veľmi zlé dôsledky (finančné straty, nulová efektívnosť prezentácie). Je preto dôležité mať na

pamäti, že vybrané médiá a v nich publikované reklamné komunikáty (vrátane rôznych foriem public relations) musia mať schopnosť dosiahnuť komunikačné ciele.

Aby sa komunikačné ciele dosiahli, je dôležité zväziť výhody a nevýhody jednotlivých druhov médií v marketingovej komunikácii. Jednotliví autori vychádzajú z výsledkov bádání na poli masmediálnej komunikácie, ako aj zo skúseností marketérov v praxi. (pozri bližšie Foret, Labská, Tajtáková, Johnová, Čábyová, Příkrylová, Jahodová, atď.) Zdôrazňujú, že pri výbere a nasadení médií v rámci komunikačnej stratégie je potrebné brať do úvahy viacero faktorov, akými sú úroveň mediálnej gramotnosti vybraných cieľových skupín, úroveň ich gramotnosti v oblastiach umenia, tradičnej, učenej, mediálnej kultúry, ich príslušnosť k publiku istého média, sociokultúrne, politické a pod. determinanty (bližšie pozri podkapitolu 3.5). Je tiež potrebné podrobne opisovať a analyzovať silné a slabé stránky jednotlivých médií z hľadiska početnosti zásahu na cieľové a širšie publiká, ďalej z aspektu racionálneho alebo emocionálneho apelu, druhu reklamnej stratégie (podľa intenzity a účelu), tzn. z výhod a nevýhod vybraných médií vo vzťahu k strategickým marketingovým a marketingovo-komunikačným cieľom. Mediá sprostredkujúce reklamné komunikáty sa rozdeľujú na viacero skupín: tlačené médiá (periodická tlač), klasické elektronické médiá (rozhlas, televízia, film – kino), nové médiá (internet), OUT – INDOOR reklamné komunikáty.

Tlačené médiá

- **Noviny**

- *Výhody*: flexibilita, spoločenská prestíž, intenzívne informovanie, možná flexibilná zmena reklamného komunikátu, jeho veľkosti, umiestnenia, jednoduchá výroba, trvalosť záznamu, cena za publikovanie je pomerne nízka, možnosť zakúpenia ďalších služieb – vkladanie predmetov, príloh, distribúcia ponukových listov a pod.
- *Nevýhody*: krátka životnosť jedného výtlačku, menšia čítanosť (v porovnaní s časopismi), nepozornosť pri čítaní, zlá kvalita inzer-

cie (nekvalitný papier), nezáujem o kúpu novín, najmä zo strany mladších vekových kategórií).

- **Časopisy**

- *Výhody*: selektívnosť, zamierenie na publiká s osobitými záujmami a potrebami, dlhšia životnosť jedného výtlačku, väčšia čítanosť a prestíž (v porovnaní s novinami), kvalitný papier, kvalitné fotografie, reprodukcie, dlhá životnosť, prestíž. *Nevýhody*: nedostatočná flexibilita umiestňovania inzercie – dlhšie termíny v porovnaní s novinami, pomerne vysoké náklady na umiestnenie reklamných komunikátov a nižšia periodicita v porovnaní s novinami).

Klasické elektronické médiá

- **Rozhlas**

- *Výhody*: celosvetový dosah, aktuálnosť, nepretržité vysielanie, rýchlosť prípravy, nízke náklady, možnosť selekcie poslucháčov a ich lepšieho zamerania, mobilita, flexibilita a operatívnosť vo výrobe reklamného komunikátu, poprípade jeho zmeny, možnosť istej interaktivity.
- *Nevýhody*: iba zvuk viažuci sa na slovo a hudbu či ruch, dočasná informácia, obmedzený dosah, limitovaný obsah, doplnkové, skôr posluchové médium, využívané pri inej činnosti.

- **Televízia**

- *Výhody*: široký dosah, veľký emocionálny účinok, masové pokrytie, opakovateľnosť, flexibilita, vysoká prestíž u recipientov, obchodných partnerov či partnerských inštitúcií, presvedčivé médium, schopnosť demonštrovať produkt, vytvárať imidž značky, zvyšovať o nej povedomie, je vhodná na uplatnenie productplacementu.
- *Nevýhody*: dočasná informácia, vysoké náklady na výrobu a kúpu vysielacieho času (dôsledkom je, že túto formu využívajú zväčša veľké firmy), dlhý čas produkcie reklamného spotu, limitovaný obsah, nemožnosť operatívnej zmeny, nedostatočná selektívnosť, ne-

sústredená pozornosť divákov, tzv. fenomén presýtenosti z reklám a reklamných blokov počas vysielania.

- **Kino/film**

- *Výhody*: selektívnosť, opakovateľnosť, flexibilita, presvedčivé médium, schopnosť demonštrovať produkt, dôslednejšia recepcia, sugestívne prostredie pre vytváranie povedomie o značke, vhodné na uplatnenie productplacementu.
- *Nevýhody*: limitovaný obsah, nemožnosť operatívnej zmeny komunikátu, dočasnosť informovania, dlhšia doba produkcie.

- **Nové médium/internet**

- *Výhody*: celosvetový dosah, neobmedzená kapacita, nepretržité pôsobenie, možnosť presnejšieho zacielenia na publikum i jednotlivcov v porovnaní s televíziou, flexibilita a rýchlosť, nízke náklady, vysoká dôveryhodnosť, interaktivita, rýchle vyhodnocovanie sledovanosti.
- *Nevýhody*: potreba signálu a pripojenia, obmedzená kapacita hardwaru, vyšší stupeň mediálnej gramotnosti, médium mladších a stredných vekových kategórií, ľahké odmietnutie reklamných bannerov recipientom.

2. *OUT – INDOOR reklamné komunikáty* – plagáty, billboardy, miniboardy, bigboardy, megaboardy, exteriérové, interiérové tabule, reklamné steny, informačno-navigačné tabule, lamelové reklamné tabule, maľovaná reklama (grafity), citylight vitríny, videoboard, magink displeje, okrúhle stĺpy, reklamné stĺpy, svetelné panely atď.

- *Výhody*: rýchle komunikovanie jednoduchých informácií, dlhodobé a nepretržité pôsobenie, aktívny spôsob vnímania, možnosť celoplošného, regionálneho alebo lokálneho umiestnenia, pomerne nízke náklady v porovnaní s televíziou, vysoká početnosť zásahov, schopnosť lokálnej podpory.
- *Nevýhody*: stručnosť, nízka výpovedná schopnosť, flexibilita, minimálny čas na kritické posudzovanie, možnosť kreatívneho dotvára-

nia záujmovými skupinami (kresby, sprejovanie atď., napríklad politickými odporcami, znudenými skupinami adolescentov a pod.).

V procese mediálneho plánovania je dôležité zachovať presnú postupnosť jednotlivých úkonov, ktoré na seba nadväzujú v logickom slede:

- Prvým úkonom je *opis cieľového trhu*, t. j. opis profilu, charakteristiky mediálneho publika, príslušnosť k publiku média, žánru, jednotlivým typom formátov, periodickej tlače (typologické varianty médií), určenie, aké je zastúpenie mužov, žien, v akých vekových kategóriách s ohľadom na príjmové možnosti, sociálny status, vzdelanie.
- Druhý úkon predstavuje *určenie požiadaviek na rozsev a predpokladaný zásah komunikátu*. V podstate ide o zistenie početnosti potenciálnych recipientov reklamného komunikátu. Rozhoduje sa o jeho optimálnom rozsahu zásahu z hľadiska početnosti a frekvencie.
- V treťom úkone sa formulujú *požiadavky na konkrétne obdobia* (jar, leto, jeseň, zima, deň, týždeň, mesiac, rok) a teritoriálne dosahy (lokálne, miestne, regionálne, celoplošne).
- Štvrtý úkon *identifikuje vlastnosti vybraných médií na základe kvalitatívnych ukazovateľov*, akými sú napríklad orientácia na cieľové skupiny, preferencia tém, žánrov, vysielacia štruktúra, miera príklonu k bulváru alebo k serióznosti, periodicita, dôveryhodnosť, sledovanosť, počúvanosť alebo čítanosť medzi cieľovými skupinami recipientov.

Na základe ujasnenia si uvedených faktov možno pristúpiť k bližšej špecifikácii a realizácii mediálneho plánu a v jeho rámci implementovaného mediálneho mixu, ktorý je zostavený zo štyroch po sebe nasledujúcich krokov:

1. *Špecifikácia mediálnych cieľov* – určenie zásahu, tzn. koľko recipientov, v akej frekvencii, v akej kontinuite, rozloženie mediálneho nasadenia počas určitého obdobia.

2. *Špecifikácia vybraných médií* – zosúladienie typu média s charakteristickými znakmi cieľového publika, posúdenie typu média s mediálnymi cieľmi, stanovenie relatívnych nákladov na oslovenie trhu, efekt konkurencie na výber média, posúdenie média z hľadiska ich typologického určenia (bulvárne, seriózne, odborné, lokálne, regionálne, celoplošné, vysielacej štruktúry alebo periodicity tlače či reklamných blokov počas jedného dňa, zhodnotenie výhodnosti/nevýhodnosti redakčného úzu v danom médiu).
3. *Konečný výber a implementácia médií* – rozhodovanie o výbere médií z hľadiska intermediálnych kritérií (výber jednotlivých druhov médií, napríklad TV, rozhlas, periodická tlač) a z hľadiska intramediálnych kritérií (ktoré konkrétne TV, rozhlasové stanice, časopisy, aké relácie, rubriky, určenie časového nasadenia jednotlivých druhov médií, ich relácií, rubriek, kreovanie časového rozvrhu – harmonogramu a diagramu).
4. *Špecifikácia rozpočtu mediálneho plánu* – rozpočet musí zohľadňovať reálne ceny na trhu inzercie, nákladovosť jednotlivých mediálnych zásahov – od produkcie po publikovanie.

V rámci koncipovania a realizácie mediálneho plánu i mediálneho mixu, je dôležité venovať veľkú pozornosť nielen načasovaniu a stanoveniu postupnosti nasadenia jednotlivých médií, ale aj bezchybne fungujúcej organizácii práce. Je potrebné určiť si, čo je v silách zamestnancov kultúrnej inštitúcie, čo nie, s akými profesionálnymi kompetenciami sú vybavení, s akým časom disponujú a podľa toho rozdeľovať a delegovať jednotlivé pracovné úkony, poverenia a povinnosti. V plánovacom a komunikačnom procese je dôležité vedieť sa vyhnúť chybám, ktoré sa najčastejšie vyskytujú v marketingovej praxi:

- Prekrúcanie informácie v komunikačnom toku – obvykle z dôvodu sprostredkovávania informácií prostredníctvom niekoľkých subjektov.
- Komunikačné zahltenie – veľké množstvo informácií v obeh, adresát je schopný ich vnímať, nieto ešte čítať.

- Nevhodne zvolený kanál (apel na voľbu adekvátnych médií – charakter posolstva, charakteristiky cieľových skupín).
- Nevhodne zvolené miesto a čas na komunikáciu.
- Nepochota riešiť vzniknuté problémy (napr. komunikačné šumy, nesprávne zacielenie prostredníctvom vybraného média).

3.5.2 Public relations

Public relations (PR) je považovaný za druhý najdôležitejší komunikačný nástroj v marketingovej komunikácii po reklame. *Public relations majú za cieľ formovať verejnú mienku a získať, resp. upevňovať dôveru prostredníctvom pestovania a udržiavania dobrých vzťahov s verejnosťou.* V súčasnosti význam PR narastá, ba panuje čoraz väčšie presvedčenie, že je v mnohých ohľadoch účinnejší i oveľa lacnejší ako reklama, ba v mnohých prípadoch je takmer zdarma. Predstavuje súbor programov určených na zlepšenie imidžu, udržanie dobrého mena, ako i na ochranu kultúrnej inštitúcie. Pod pojmom public relations sa obvykle rozumejú články v periodickej tlači, organizovanie seminárov, konferencií, mediálne partnerstvá, lobovanie, prezentácia prostredníctvom rozmanitých žánrov v klasických elektronických médiách i na internete, verejné slávnosti, udalosti, oslavy.

Hlavným cieľom PR v kultúrnej inštitúcii je vytváranie jej pozitívneho imidžu, pozitívne ovplyvnenie postojov potenciálnych recipientov k nej, k jej produktom i k službám. PR spočíva v komunikácii a budovaní vzťahov s rôznymi typmi verejnosti. Ide o upútanie pozornosti, vyvolanie rozruchu, o získanie priaznivej publicity, utužovanie vzťahov s médiami, investormi, na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni. Využíva lobbying, i sponzoring, v snahe ovplyvniť legislatívu a ďalšie predpisy sprostredkúva komunikáciu so zákonodarcami. Úlohou PR je aj riešenie poradenstva, analýza smerovania komunikácie a výskum verejnej mienky. PR zabezpečujú obojstrannú komunikáciu založenú na úplných, pravdivých informáciách, buduje vzťahy vzájomného pochopenia, čím sa odlišuje od reklamy a propagandy. Zároveň PR posil-

ňujú vzťahy medzi vedením, pracovníkmi a zákazníkmi. (Black, 1994, s. 15) Predchádzajú tiež konfliktom a nedorozumeniam, uplatňujú sa tam, kde je potrebné riešiť krízové situácie. Ako zdôrazňuje M. Foret (Foret, 1994, s. 81), vo všeobecnosti by mal dobre zvolený a plánovaný nástroj PR, dodržiavať postupnosť štyroch základných krokov:

1. *Definícia problému, analýza situácie.*
2. *Strategické plánovanie a programovanie.*
3. *Vlastné zvolené rokovanie a komunikácia.*
4. *Zhodnotenie činnosti.*

Medzi *komunikačné prostriedky PR* sa zaraďujú: *tlačové správy, tlačové konferencie, príhovory, propagačné materiály, firemné časopisy, audiovizuálne materiály, webové stránky, materiály posilňujúce firemnú identitu – logo, kancelárske potreby, brožúry, služby verejnosti, sponzoring, charita, lobbing, sponzoring, zapojenie do miestnej komunity.* V súčasnosti je dobré v rámci PR využívať *internet – webové stránky, sociálne siete*, ktoré poskytujú priestor na budovanie vzťahov s nižšími nákladmi a vyššou rýchlosťou, dosahom a efektívnosťou.

Medzi najdôležitejšie komunikačné prostriedky PR v kultúrnej inštitúcii možno zaradiť:

- *dobročinné akcie, mediálne partnerstvá, prezentácie pri rôznych kultúrno-spoločenských podujatiach,*
- *sponzoring alebo mediálne propagovanie rôznych kultúrno-spoločenských akcií,*
- *informačnú politiku o vlastnom produkte, produktovom mixe, službách, vo vzťahu k mediálnemu prostrediu,*
- *lobing vo vzťahu k externému prostrediu,*
- *budovanie pozitívnych vzťahov so širokou verejnosťou prostredníctvom eventov, charitatívnych akcií, mediálnych partnerstiev a pod.,*
- *organizovanie seminárov, rozhovorov s autormi, významnými osobnosťami spoločenského, politického, kultúrneho a športového života,*
- *získavanie cien na základe reciprocity s podnikateľským prostredím,*
- *projektovanie, organizovanie a realizácia rôznych druhov súťaží s cieľom ponúknuť abonentské výhody.*

Kultúrne inštitúcie dotované z verejných zdrojov sústredia svoje aktivity na také skupiny, akými sú etablovaní návštevníci, darcovia, štátna a miestna samospráva, sponzori, médiá. PR v tejto oblasti sa podľa R. Johnovej zameriava na tri základné ciele:

1. *Tvorba imidžu* – predstavuje zložitý proces, pretože daná kultúrna inštitúcia musí pracovať na tom, aby sa stala atraktívnou. Je preto veľmi dôležité je, aby dostatočne komunikovala so zákazníkmi – recipientmi a tým si budovala ich dôveru.
2. *Rutinná publicita* – stála propagácia jednotlivých udalostí, programov, umelcov a pod., ktoré by mala kultúrna inštitúcia realizovať neustále, kontinuálne počas celého roka.
3. *Krízové PR* – sa využíva pri krízových situáciách, keď je potrebné konať zodpovedne a otvorene hovoriť o tom, ako sa bude konkrétna situácia riešiť. (Johnová, 2008, s. 222 – 223)

Z uvedeného vyplýva, že stratégie PR využívajú predovšetkým neplatené formy komunikácie. Pre svoju nízku mieru nákladov je táto zložka komunikácie vhodná pre neziskové organizácie a pomerne často sa využíva v oblasti kultúry. P. Kotler v tejto súvislosti podčiarkuje, že hoci je PR kampaň finančne menej náročná, má potenciál na dosiahnutie dlhodobého účinku. (Kotler, s. 106 – 107) Príčinu možno hľadať v spôsobe komunikovania obsahov a posolstiev. Informácie, ktoré sa k zákazníkovi nedostanú z reklamy, ale z článkov v novinách alebo televíznych reportáží, sú oveľa dôveryhodnejšie. Táto forma marketingovej komunikácie slúži predovšetkým na budovanie pozitívnych a dlhodobých vzťahov so zákazníkmi formou organizovania rôznych kultúrnych a spoločenských podujatí. V porovnaní s reklamou bývajú pre zákazníkov dôveryhodnejšie, menej násilné a interaktívne. Je to tým, že podstatnú časť PR zohráva dialóg medzi inštitúciami a skupinami (aktivistami, darcami, partnermi, cieľovými zákazníkmi – recipientmi, zákonodarnými a kontrolnými inštitúciami alebo žurnalistami). Dialóg umožňuje budovať si dlhodobé vzťahy a práve PR odborníci tvoria premostenie, spájajúce inštitúciu s rôznymi skupinami. Predpokladom úspešnej komunikácie je vytváranie dôveryhodnosti,

práca s overenými faktami, nezahmlievanie, snaha o otvorený, na pravdivých argumentoch založený dialóg. Nevýhodou oproti umiestňovaniu reklamy v médiách je skutočnosť, že PR odborníci nemajú takú kontrolu nad konečnými výstupmi a interpretáciami zo strany novinárov.

3.5.3 Podpora predaja

Podporu predaja tvoria *krátkodobé akcie v mieste predaja alebo poskytovanie služieb na trhu*. Zahŕňa *spotrebiteľské súťaže, hry, lotérie, odmeny a dary, vzorky, rôzne akcie so zľavami, bonusy, výročné akcie, nepredané výťažky poskytnuté vo verejných priestranstvách zadarmo, rôzne formy súťaže, kurzy*. Podľa H. Labskej a M. Tajtákovkej dôvody vzrastajúceho významu podpory predaja vyplývajú najmä z problémov s odbytom predaja a presunom síl medzi ponúkajúcimi na trhu. „Podpora predaja sa zameriava na konfrontáciu kupujúcich s produktom... Umenie podpory spočíva v priamom oslovení zákazníka, v priamej konfrontácii s reálnym produktom. Výrobky sa môžu darovať, lacnejšie predávať alebo sa ponúkajú dodatkové úžitky vo forme suvenírov, peňažných a vecných výhier.“ (Labská, Tajtáková, 2009, s. 77) Špecifikum podpory predaja spočíva vo vytváraní krátkodobých, vopred časovo ohraničených stimulov. V ideálnom prípade by mali viesť zvýšenému dopytu po produktoch alebo službách danej inštitúcie. Je využívaná v situácii klesajúceho alebo stagnujúceho dopytu, ale na rozdiel od public relations podpora predaja nie je vhodným nástrojom na budovanie dlhodobých efektov.

Nástroje podpory predaja využívajú najmä producenti, distribútori, maloobchod, ako aj neziskové inštitúcie. Ponuka musí byť v predstihu komunikovaná a jej cieľom je motivovať zákazníka k okamžitému nákupu. Výsledkom pôsobenia podpory predaja je okamžité zvýšenie krátkodobých tržieb, pomoc k získaniu dlhodobého podielu na trhu, budovanie dobrého vzťahu so zákazníkmi, dôveryhodný spôsob presvedčania vyskúšať si nový produkt, prilákanie zákazníkov

konkurencie či udržanie a odmenenie verných zákazníkov. Podpora predaja zahŕňa zľavy, akcie, kupóny, bonusy súťaže, vzorky, zvýhodnené balenia, reklamné predmety, darčeky, cenovo či inak zvýhodnená ponuka, zľavy pre študentov, seniorov, ZŤP či tzv. množstevné zľavy. (Kotler, 2007, s. 880 – 881)

Podporu predaja je vhodné využiť na doplnenie reklamy. Predovšetkým v prípade nárastu konkurencie, presýtenia trhu, pri problémoch s odbytom, pri raste cenového uvedomenia zákazníkov, pri poklese účinnosti klasickej reklamy. Táto metóda sa zvykne využívať aj v tlačенých médiách, kde sa zameriava na inzerentov, predajcov a samozrejme čitateľov, ktorým ponúka zľavnené predplatné časopisov, novinové prílohy či kupóny. Týmto spôsobom sa rôzne novinové plátky snažia zvýšiť predaj a snažia sa im priniesť niečo zaujímavé, čo nenájdu v každom médiu. Podpora predaja býva zameraná buď na zákazníka, na obchodnú organizáciu alebo na obchodný personál. Vo všeobecnosti táto metóda napomáha zvýšiť objem predaja a rozšíriť podiel na trhu. (Čábyová, 2010, s. 32-33) V oblasti neziskových kultúrnych inštitúcií je cieľom podpory predaja prilákať čo najviac návštevníkov, čiže poskytnúť im také stimuly, ktoré uspokojia obe strany – cieľovú skupinu (mladí ľudia dôchodcovia, rodiny s deťmi) i samotnú inštitúciu. V tejto oblasti organizácie spolupracujú aj s inými organizáciami, čo je zároveň výhodou pre zákazníkov, ktorí môžu využívať multivstupenky do rôznych kultúrnych objektov. (Johnová, 2008, s. 225)

3.5.4 Direkt marketing

Direkt marketing – priamy marketing – *oslovuje konkrétneho človeka prostredníctvom pošty alebo nových technológií (poštové zásielky, telemarketing a teleshopping, elektronické nakupovanie, zasielanie vyžiadaných informácií na e-mail a fax, telefonické rozhovory, listy čitateľov, kolportéri)*. Umožňuje presnejší a cielenejší výber potenciálnych zákazníkov podľa rôznych kritérií. Kultúrna inštitúcia si môže zaobstarať zoznam mien z akejkoľvek cieľovej skupiny. Komunikačné posols-

tvo sa môže na základe konkrétnych informácií o vybranej cieľovej skupine prispôbiť jej špecifickým potrebám (napríklad oslovenie listom, v ktorom vydavateľ ponúka čitateľovi zdarma výtlačok, titul knihy a vyzýva ho na účasť na hlasovaní o potrebnosti/nepotrebnosti štátnej podpory súkromných škôl). „Výsledkom býva vyššia pozornosť voči materiálom priameho marketingu, pretože sa dostávajú k viac zainteresovaným potenciálnym zákazníkom. Použitie priameho marketingu sa v praxi vždy viaže k jednotlivým funkciám a technikám komunikačného mixu, hoci sa môže stať, že sa zlúčia alebo prekrývajú: reklama, zásielkový predaj, mailing, udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi, marketingové prieskumy, usporadúvanie súťaží a spoločenských akcií a pod.“ (Labská, Tajtáková, 2009, s. 119)

Cieľom direkt marketingu je podľa R. Bačuvčíka realizácia predaja alebo vyvolanie dopytu po väčšom množstve informácií. Vo sfére marketingu kultúry je priamy predaj využívaný predovšetkým v oblasti interpretačných umení na získanie abonentov. (Bačuvčík, 2012, s. 138) Môže byť *adresný* – pracuje s databázou konkrétnych zákazníkov alebo *neadresný* – napríklad využívaním plošnej distribúcie tlačených materiálov vo vybranom geografickom priestore, napríklad mesto, mestská časť. *Aktívny* direkt marketing je telemarketig, poštová alebo e-mailová komunikácia. *Pasívny* direkt marketing spočíva v tom, že zadávateľ uvedie kontakt, na ktorom je zastihnuteľný – napríklad bezplatná zákaznícka linka či teleshopping. Pomocou direkt marketingu dokáže kultúrna inštitúcia veľmi ciele a adresne osloviť špecificky zamerané a málo početné segmenty recipientov na trhu kultúry za pomerne nízke náklady na komunikáciu.

3.5.5 Inovatívna marketingová komunikácia

Inovatívne prvky v marketingovej komunikácii predstavujú *maximalizáciu prístupov – mediálnych, presvedčovacích, distribučných, racionalizačných, tržných a pod.* Niektoré z techník osobitej prezentácie komunikačných obsahov a posolstiev obvykle bývajú vtipné, úsmevné,

prekvapujúce a najmä finančne nenáročné. Medzi najnovšie metódy inovatívnej marketingovej komunikácie patria product placement, word – of – marketing (WOM marketing) buzz – marketing, virálny (vírusový) marketing, guerilla marketing, mobilný marketing, internet.

Product placement

Možno charakterizovať ako zámerné a platené umiestnenie značkového výrobku do audiovizuálneho diela na jeho propagáciu. Pôsobí na danú cieľovú skupinu prostredníctvom známych osôb, ktoré sa v danom diele nachádzajú. Ide o snahu o komponovanie produktu do filmového diela.

Word of marketing (WOM marketing)

WOM marketing je forma reklamy šírená ústnym podaním, tzn., že navodzuje agendu, o čom sa má hovoriť a akým spôsobom. Je to špecifická forma osobnej komunikácie, v ktorej sa vymieňajú informácie o danom produkte alebo službe. Využíva nové technológie a médiá, umožňujúce celoplošné šírenie informácií. Jeho podstata spočíva v tom, že podávanie informácií o produkte šírené osobnou komunikáciou vzbudzuje väčšiu dôveru ako klasická neosobná reklama. WOM využíva činnosti vírusového marketingu, buzz marketingu, marketingu na podporu komunit, evanjelizačný marketing (dobrovoľní obhajcovia príslušnej značky), product seeding (rozsievanie produktu na testovanie), blogy a iné techniky podporujúce diskusie.

Buzz marketing

Buzz marketing je netradičnou formou marketingu. Jeho podstatou je cieľené vyvolávanie bzukotu – rozruchu o konkrétnej značke, firme, produkte, službe, akcii a pod. Cieľom je inšpirovať ľudí k diskusii podsúvaním rôznych podnetov. Realizuje sa aj prostredníctvom internetu, je spätý s vírusovým marketingom. Predstavuje najlacnej-

šiu formu reklamy, ale vyžaduje si náročné projektovanie a prípravu koncepcie a následnej kampane. Najnáročnejšie a najdôležitejšie je ponúknuť ľuďom takú tému, ktorá ich zaujme, pobaví a vyvolá diskusiu medzi priateľmi a známymi.

Virálny (vírusový) marketing

Virálny druh marketingu je založený na princípe „pošli ďalej“. Prvá osoba sa riadne zaregistruje prostredníctvom internetu a je ochotná poskytnúť svoje osobné údaje napríklad prostredníctvom vyplnenia dotazníka. Zaregistrovaná osoba dostane od danej spoločnosti reklamné informácie, v ktorých je požiadaná, aby ich poslala ďalej. Virálny marketing môže mať formu fotografie, obrázku, videa, sms správy alebo to môže byť voľne dostupný softwar. Ide o pasívnu formu, v ktorej sa ústne interpretujú základné informácie o inštitúcii, produkte alebo službe.

Guerilla marketing

Uvedený názov pochádza z terminológie vojnových konfliktov. Využíva sa najmä v stredných a malých firmách, ktoré tento druh marketingu využívajú ako lacnejšiu a efektívnejšiu komunikáciu oproti veľkým, najmä nadnárodným spoločnostiam. Podstata guerilla marketingu spočíva v tom, že dosahuje tradičné ciele, akými sú zisk či úspech, netradičnými metódami. Využívajú sa v nich najmä nápad, akcia či nie finančne nákladné nástroje marketingovej komunikácie. Využíva poznatky psychológie, stavia na bezprostrednosti, senzácii, akcii, originalite. Ide o návrh originálneho sloganu a určenie netradičného nosiča reklamného posolstva.

Mobilný marketing, internet

Mobilný marketing je považovaný za novú formu komunikácie so zákazníkom prostredníctvom mobilného telefónu. Má obrovský

potenciál stať sa účinným nástrojom aj vďaka neustále sa rozvíjajúcim možnostiam rôznych mobilných aplikácií. Marketingová komunikácia v internetovom prostredí je v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou integrovanej marketingovej komunikácie. Existuje viacero možností komunikačných aktivít, ale medzi najfrekventovanejšie možno zaradiť tvorbu web stránky, sociálnych sietí, komunitný marketing, RSS čítačky, podcasting a blogy. (Bližšie pozri Čábyová, 2012, s. 164-196)

ZHRNUTIE

- *Marketingové stratégie riešia otázky: na ktorých trhoch a akým spôsobom pôsobiť (segmentačné stratégie), akým spôsobom na týchto trhoch konkurovať (konkurenčné stratégie) a akým spôsobom dosiahnuť vytyčené marketingové ciele (pozičné stratégie).*
- *Marketingové stratégie autori spájajú zväčša s procesom hľadania optimálnych stratégií pre jednotlivé prvky marketingového mixu. Marketingový mix je vystavaný zo štyroch kontrolovaných premenných – 4P marketingu“. Vztahujú sa k predmetným premenným: product (produkt), place (distribúcia), price (cena) a promotion (propagácia).*
- *V rámci marketingového mixu existujú aj ďalšie, tzv. doplnkové nástroje označované ako „P“, ktoré taktiež pomáhajú v uplatnení produktu na trhu a k naplneniu marketingových cieľov. Patria medzi ne public relations, progress, people, perfection, psychology, participation, partnership, punctuality, potential possibilities, packaging, personalities, physical environment/venue.*
- *Integrovaná marketingová komunikácia pracuje aj s tzv. modelom „C“, ktorý model 4P rozširuje o ďalšie dimenzie. Obsahuje zložky ako napríklad consumer, customer, cost, convenience, competition, communication, cooperation, colaborators, companyskills, context.*
- *Voľba stratégie na trhu kultúry je umením kombinovania základných cieľov s cieľmi marketingovými. Jednotlivé nástroje by sa mali*

- nielen dopĺňať, ale aj podporovať. Nový produkt musí byť dostupný cieľovým recipientom. Ak sa tak stane znamená to, že bol optimálne ocenený a distribuovaný v správnom čase. Produktovú, cenovú a distribučnú stratégiu musí sprevádzať komunikačná stratégia s jej rôznorodými možnosťami propagovania.*
- *V oblasti marketingu kultúry je potrebné pracovať s jednotlivými nástrojmi marketingového mixu, správne identifikovať zákazníka a jeho potreby a zaistiť ich uspokojenie, čo vedie k dlhodobej spokojnosti a k vybudovaniu stabilnej základne spokojných zákazníkov – recipientov.*
 - *Pojem produkt označuje všetko, čo možno dostať do pozornosti verejnosti, čo možno získať, používať, spotrebovať, čo má schopnosť uspokojiť želania a potreby ľudí. Produktom môžu byť fyzické predmety a služby, osoby, miesta, organizácie, myšlienky, kultúrne výtvo-ry a pod.*
 - *Podoba produktu môže byť hmotná (tovar, výrobok), ale aj nehmotná (služba, udalosť, skúsenosť, miesto, myšlienka, kampaň, inštitúcia, činnosť, zážitok, osoba). Charakteristiku produktu určuje jeho kvalita a úžitok, ktorý môže prinášať potenciálnym spotrebiteľom.*
 - *Na rozdiel od ostatných trhov (napríklad potravinový, strojársky, odevný a pod.) má produkt a produktový mix na trhu/trhoch kultúry špecifické charakteristiky: potrebu zachovania kultúrneho dedičstva a jeho využitie verejnosťou.*
 - *Poslaním produktu na trhu kultúry je vyvolať emóciu, tzn. ponúknuť istý druh zážitku. Zdôrazňuje premietnutie si tohto zážitku do podoby dlhodobého, trvalého prínosu, čo pomôže človeku k rozvoju jeho kreativity, abstraktného a logického uvažovania.*
 - *Z hľadiska kvalitatívneho určenia sa rozlišujú dva druhy kultúrneho produktu: základný a rozšírený. Každá organizácia by mala disponovať jedným základným a kvalitným produktom, ktorý dopĺňa rozšírený produkt. Služby patria medzi produkty nehmotnej povahy a môžu byť definované ako činnosti, výsledky činností, alebo poskytnutý úžitok. Špecifikom produktov či produktových mixov kultúrnych organizácií je, že majú spravidla povahu služby.*

- V oblasti marketingu kultúry sa rozlišujú produkty hmotné a nehmotné. Do hmotných produktov sa zaraďuje tovar, výroby. V oblasti kultúry ich predstavujú exponáty, sochy, obrazy a podobne. Nehmotné produkty predstavujú služby, udalosti, skúsenosti, miesto, myšlienka, kampaň, inštitúcia, činnosť, zážitok, osoba/osoby, demarketing.
- Produkt či produktový mix kultúrnych inštitúcií predstavujú to, čo istá inštitúcia chce vytvárať a ponúkať kupujúcim (recipientom), na strane druhej im ponúkajú osobitú kvalitu – umeleckú, estetickú, zážitkovú a pod. Kultúrny produkt má tri základné dimenzie – referenčnú, technickú a okolnostnú.
- Produkt tvorí jadro, vlastný produkt, rozšírený produkt. V prípade kultúrnych inštitúcií je jadro tvorené samotným kultúrnym zážitkom, ktorý môže mať umeleckú, estetickú, emocionálnu, intelektuálnu alebo sociálnu funkciu. Vlastný/základný produkt predstavuje primárna ponuka inštitúcie – určitý druh umenia, konkrétny autor alebo skupina autorov. Rozšírený produkt sa uplatňuje predovšetkým na vyspelých trhoch s prevahou ponuky. Ponúka komplexný súbor úžitkov, zahŕňajúci čo možno najväčšiu ponuku určenú na uspokojenia potenciálneho recipienta.
- Vzhľadom na neustále zmeny na trhu je životnosť produktu limitovaná rôznymi okolnosťami a pôsobiacimi vonkajšími i vnútornými faktormi. Z týchto dôvodov produkt zvykne prechádzať rôznymi štádiami vývoja – životnými cyklami: uvedenie nového produktu na trh, jeho rast, vrchol a pokles.
- Charakteristickou vlastnosťou produktu v oblasti kultúry je jeho jedinečnosť, rôznorodosť a prítomnosť kreatívneho a umeleckého prvku. Ide o nedostatkový, neopakovateľný, originálny tovar či službu. Jeho akceptovanie a prijímanie sú determinované menom autora a jeho reputáciou, módou, vkusom, trendmi a vo veľkej miere je závislý od umeleckej i odbornej kritiky, ale aj verejnej mienky.
- Úlohou marketingu kultúry nie je prispôsobiť konkrétny „výrobok“ – umelecké dielo požiadavkám trhu, ale nájsť vhodné stratégie, ktoré nezmenia podstatu produktu, ale vysvetlia a priblížia ho zákazníkovi. Prácou s ostatnými zložkami marketingového mixu možno

- produkt zatraktívniť a rôznymi doplnkovými službami a produktmi prilákať cieľové skupiny, osoby i verejnosť.*
- *Cena je nástrojom marketingového mixu, ktorý ako jediný generuje príjmy, na rozdiel od ostatných nástrojov (produkt, distribúcia, propagácia/komunikácia). Tvorbou cien si organizácia vytvára tiež imidž medzi spotrebiteľmi (tzn., že sa prostredníctvom ceny zviditeľňuje, propaguje) a zároveň sa ňou usiluje o maximalizáciu zisku vzhľadom na strategické finančné ciele. Pri tvorbe cien sa zohľadňujú aj psychologické faktory v prípade, keď sa cena tvorí ako istý indikátor kvality produktu.*
 - *Rozhodovanie o cenách závisí od faktorov interného prostredia a externého prostredia, od typu produktu a fázy jeho životného cyklu, ceny distribúcie a marketingovej komunikácie. Rozlišujú sa tri základné stratégie cenovej tvorby – cieľ – návratnosť, vodcovstvo trhového podielu, vodcovstvo produktovou kvalitou.*
 - *Existuje zjavná disproporcia v rámci cenovej politiky medzi subjektmi so silnejším a slabším kapitálovým portfóliom. Silné organizácie disponujúce s väčším obratom, si môžu dovoliť nižšie ceny (na určitý čas) alebo nižšie ceny kompenzované inými zárobkovými aktivitami či stratégiu premrštených cien. Rozoznávajú sa dva základné spôsoby stratégie stanovovania cien – agresívne a defenzívne.*
 - *Cenotvorba v oblasti kultúry musí zohľadňovať viaceré faktory a okolnosti, ktoré ju ovplyvňujú. Vo veľkej miere rozhoduje o jej výške dopyt zo strany publika, ďalej výška realizačných nákladov, vrátane prenájmu priestorov či mzdové alebo honorárové náklady.*
 - *V oblasti kultúry sa rozlišujú dve základné funkcie, ktoré má cena produktu: marketingová – jej úlohou je prostredníctvom výšky ceny prilákať zákazníka (diváka) k návšteve kultúrneho podujatia a ekonomická – jej úloha vyplýva zo stratégie danej kultúrnej inštitúcie a jej cieľom je maximalizácia príjmov.*
 - *V oblasti marketingu kultúry existuje aj tzv. nulová cena, jej cieľom je zmaximalizovanie počtu recipientov. Neziskový sektor kultúry sa rozhoduje o troch základných spôsoboch tvorby cien: vstup voľný, vstupné dobrovoľné, vstupné na základe cenníka.*

- *Predpokladom efektívneho predaja produktov je bezchybne fungujúci distribučný systém. Voľba správnych distribučných kanálov a lokalít predaja sú dôležité na to, aby bol produkt na trhu kultúry dostupný pre všetkých záujemcov.*
- *Rozhodovaniu o voľbe distribučných stratégiách predchádza dôsledná analýza konkurencie, interných i externých faktorov, a na jej základe sa volí optimálny variant či optimálne varianty. Na rozdiel od iných nástrojov marketingového mixu má voľba distribučných sietí dlhodobejší, stabilný charakter. Jej prípadná zmena by si vyžadovala dlhšie preklenovacie obdobie, pretože s ňou súvisí celý rad právnych a organizačných opatrení.*
- *V marketingovej praxi autori reflektujú a rozlišujú ďalšie dve úrovne distribučnej politiky – akvizičnú a logistickú. Distribučným kanálom sa rozumie súbor vzájomne závislých firiem a osôb, ktoré sú zapojené do procesu sprístupňovania produktov a služieb od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi.*
- *Dobre zvolená distribúcia musí akceptovať rôzne danosti prostredia, ako napríklad: ľahká prístupnosť k produktom a službám, dostupnosť pešo i dopravou, bezbariérovosť a zohľadnenie fyzickej náročnosti prehliadky, nákupu a pod., optimálna vzdialenosť pre spotrebiteľov, vybudovaná infraštruktúra v rámci mesta, medzi mestami alebo v rámci obce, možnosti bezproblémového parkovania, ale aj fyzickú náročnosť prehliadky, časovú prístupnosť, tzn. optimalizáciu otváracej doby pre zacielené primárne segmenty zákazníkov, dostupnosť informácií na internete a sociálnych sieťach – webové stránky, virtuálne prehliadky, spôsob nákupu vstupeniek, e-shop a pod.*
- *V oblasti kultúry je potrebné na vybudovanie vysokej návštevnosti mať čo najrozsiahljšiu sieť vstupeniek. Je dôležité vedieť zabezpečiť dostatočnú distribúciu nielen predávaním vstupeniek v divadle, ale aj v iných kultúrnych inštitúciách a rôznych predajniach. V súčasnosti sa na predaj vstupeniek využívajú internetové portály, cez ktoré si v pohodlí domova môže človek vyhľadať, zvoliť a dokonca zaplatiť vybrané divadelné predstavenie.*

- *Lepšia prístupnosť k ponuke kultúrnych inštitúcií môže byť dosiahnutá aj využitím alternatívnych miest konania – verejne prístupné priestory, námestia, budovy verejných inštitúcií, parky, priestory miestnych pamiatok, nevyužívané objekty, nákupné centrá a pod.*
- *Na trhu kultúry v ďalšom segmente – výtvarnom umení rozumieme distribúciou napríklad realizáciu putovných výstav, ktoré sú príležitosťou na získanie väčšieho množstva zákazníkov aj mimo miesta pôsobenia organizácie. Distribúcia zahŕňa nielen fyzickú, ale aj časovú a informačnú prístupnosť.*
- *Existujú viaceré možnosti a ich vzájomné kombinácie: krátkodobé výstavy a požičané zbierky, akcie a programy mimo budovy, múzeum vo verejných priestranstvách, publikácie, elektronická distribúcia.*
- *V rámci trhového prostredia existujú aj iné kategórie subjektov vytvárajúcich odlišnú kvalitu vzťahov – distribučné reťazce: výrobcovia (umelci), sprostredkovatelia (aukčné siene, odborníci, znalci umenia, galeristi, internet), dopytujúci (individuálni, firemní záujemcovia, múzeá, galérie, štát).*
- *V oblasti kultúry sa rozlišujú dva druhy distribučných kanálov: priame – priamy kontakt, napríklad maliara so zákazníkmi a nepriame – predstavujú viacerých sprostredkovateľov, môže ísť o umelecké agentúry či vydavateľstvá a pod.*
- *Marketingová komunikácia tvorí pevnú súčasť marketingového mixu, pretože jej úlohou je komunikovať s etablovanými i potenciálnymi zákazníkmi o tom čo sa im ponúka, za akú cenu a cez aké cesty. Ďalším špecifickým cieľom je komunikovať s potenciálnym zákazníkom informácie o vlastnostiach, výhodách a dostupnosti produktu či služby a motivovať ich k jeho kúpe. Zároveň je dôležité počúvať požiadavky zákazníkov a čo možno najpohotovejšie na ne reagovať.*
- *Výsledkom správne zvolenej stratégie a nástrojov komunikačného mixu je splnenie stanoveného cieľa a zvýšenie návštevnosti alebo rozšírenie segmentov publika, posilnenie pozitívneho im inštitúcie imidžu, jej pozitívne vnímanie verejnosťou, dobré referencie a pod.*
- *Medzi tradičné ciele komunikačných praktík v rámci marketingu kultúry sa obvykle zaraďuje: ponuka dostatočného množstva rele-*

- vaných informácií, stratégie na stimulovanie ponuky, zdôrazňovanie odlišnosti, výnimočnosti a kvality produktu, presvedčanie o úžitkovej hodnote produktu, stabilizácia alebo zvýšenie návštevnosti, budovanie dobrého mena inštitúcie, značky produktu, produktového mixu, služieb, posilňovanie imidžu kultúrnej inštitúcie.*
- *Predpokladom úspešnej komunikačnej stratégie je okrem iného aj voľba vhodných hesiel, zrozumiteľný spôsob prístupnosti informácií a prehľadné grafické symboly, ktoré napomáhajú dešifrovať obsah a zároveň propagovať inštitúciu a produkty či služby.*
 - *Cielom komunikácie ovplyvniť správanie prostredníctvom informovania, presvedčania, pripomínania. Ciele komunikácie sa primárne delia na predajné a komunikačné.*
 - *Komunikačný mix je súbor nástrojov, ktorých úlohou je čo najefektívnejšia komunikácia s potenciálnymi zákazníkmi na ovplyvnenie ich postojov a správania sa na trhu. Jeho cieľom je nachádzať optimálnu kombináciu jednotlivých komunikačných prostriedkov a ich využitie spôsobom, ktorý zodpovedá trhovej situácii.*
 - *Komunikačný mix je súčasťou marketingového mixu a zmyslom oboch mixov je optimalizácia jednotlivých krokov v súlade s vytyčenými marketingovými cieľmi. V súčasnosti najvyužívanejšou strategickou koncepciou je positioning. Prostredníctvom tohto konceptu sa inštitúcie zameriavajú na určitý segment trhu a usilujú sa o to, aby sa ich pozícia alebo pozícia produktu, služby, myšlienky, ukotvila v mysli potenciálneho záujemcu, zákazníka.*
 - *Komunikačný mix tvorí súbor nástrojov: reklama, public relations (PR), podpora predaja, direkt marketing. Najnovšie štúdie uvedené základné nástroje marketingovej komunikácie rozširujú o ďalšie. V súčasnosti zohrávajú významnú rolu v rámci aplikovania integrovanej marketingovej komunikácie – event marketing, sponzoring a lobbying.*
 - *Moderná firemná komunikácia nie je len súčasťou marketingového mixu, ale je previazaná s personálnou politikou a s ďalšími funkciami firmy, vrátane jej vzťahu k otázkam záujmu širokej verejnosti. Ide o previazanosť všetkých komunikačných aktivít, ktorá vedie k vy-*

- tvoreniu komunikácie šitej na mieru jednotlivých cieľových skupín. Takéto chápanie sa nazýva integrovaná marketingová komunikácia.
- Reklama má mnoho foriem a spôsobov využitia – produkt, myšlienku, imidž, prostredníctvom masových médií dokáže osloviť široký okruh verejnosti, vďaka neosobnosti je však menej presvedčivá, je iba jednosmernou, nákladnou komunikáciou, môže byť neobjektívna, lebo zdôrazňuje iba klady.
 - V súčasnej marketingovej komunikácii je tvorba reklamných stratégií i samotnej reklamy vysoko sofistikovanou záležitosťou, je výsledkom presne naplánovaných aktivít a procesov. Táto zásada platí aj v tvorbe reklamných stratégií v oblasti kultúry.
 - Rozlišuje sa reklama zameraná na produkt – člení sa na priamu a nepriamu. Prostredníctvom priamej sa snaží predávajúci získať rýchly ohlas, kúpu, návštevu. Nepriama sa sústreďí na vytvorenia dopytu z hľadiska dlhodobejšej perspektívy, tzn. motivuje potenciálneho recipienta na návštevu inštitúcie a ponúkaného podujatia, výstavy atď.
 - Rozlišuje sa reklama zameraná na inštitúciu – rovnako môže ísť o priamu a nepriamu. Cieľom priamej reklamy je eliminovať krízové stavy (napríklad radikálna zmena repertoáru, hlavných protagonistov), cieľom nepriamej reklamy je dlhodobo pôsobiť na verejnosť, vytvárať dobrý imidž kultúrnej inštitúcie a budovať jej dobré meno.
 - Neobvyklé v praxi marketingu kultúry nie sú tiež pomerne intenzívne reklamné kampane zamerané na jednorazové, sezónne alebo inak koncipované eventy (udalosti). Kultúrne podujatie ako udalosť sa zvyčajne prezentuje veľmi intenzívnou reklamnou kampanou s využitím celého spektra reklamných prostriedkov.
 - Výhodou reklamy je možnosť okamžitého pôsobenia na recipienta, marketér má kontrolu nad obsahom a formou obsahu a posolstva, nad voľbou médií, nosičov a času zverejnenia. Nevýhodou reklamy môže byť predovšetkým cena v iných médiách, najmä elektronických.
 - V procese tvorby reklamnej stratégie je nevyhnutné vyčleniť rozpočet použitý na financovanie reklamy, zvoliť jej umiestnenie, načasovanie, frekvenciu. Rozpočet stanovený na reklamu je vytváraný na zá-

klade reálnych príjmov inštitúcie, analýzy konkurencie a cieľov marketingovej komunikácie. Od rozpočtu závisí, okrem iného, aj výber médií, v ktorých bude reklama umiestnená. Na záver je potrebné zmerať účinnosť reklamy.

- *V reklamnej praxi sa rozlišujú rôzne druhy reklám: plošné tlačené reklamy (plagáty, billboardy, vitríny), plošné, veľkoplošné a svetelné reklamy realizované na architektúre (podlahy, schodištia, vestibuly, fasády stavieb), inzeráty a reklamy v novinách a časopisoch, reklamné noviny a časopisy, letáky a pod., audiovizuálna reklama – televízia, film a auditívna reklama (rozhlas, CD), nové médiá, internet.*
- *Dobrá reklama by sa mala v prvom rade páčiť cieľovým skupinám, plniť estetické nároky, mala by byť zároveň inteligentná, zábavná, vzrušujúca, vizuálne silná, ľudská, pozorná k detailom, jedinečná.*
- *Najčastejšie sa v mediálnej praxi využívajú nasledujúce druhy reklám: expertná, referenčná, opakujúca sa, vysvetľujúca, generická, preventívna, superlatívna, pozíčná, obrazná, reklama zameraná na životný štýl, rezonujúca, emocionálna, humorná, dvojzmyselná, imidžová, zážitková, prestížna, reklama založená na strachu, reklama využívajúca iróniu, paródiu, paradoxy, reklama s čiernym humorom.*
- *V médiách sa marketingová komunikácia realizuje rôznymi spôsobmi: reklamou (printovou, auditívnou, audiovizuálnou) a public relations komunikátmi (rozšírené správy, rozbor, komentár, rozhovor, reportáž, v oblasti kultúry sa najčastejšie využívajú recenzie, kritiky, reportáže alebo referujúce správy), productplacement (uplatnenie produktu v rámci filmu, televíznej relácie, rozhovoru a pod.)*
- *Mediálny plán – určuje postupnosť nevyhnutných, jednotlivých krokov potrebných na uplatnenie prezentačných komunikátov v médiách, skladá z mediálnej stratégie (rozhoduje o tom, ktoré médiá sa použijú a s akým zámerom) a realizácie mediálneho plánu (implementácia mediálnej stratégie).*
- *Mediálny mix – je súčasťou mediálneho plánu a doslovne vyberá a mixuje (kombinuje) nasadenie jednotlivých médií v istom časovom úseku (dni, týždne, mesiace, rok, sekundáž, minútáž), určuje formáty – reklamné bloky, teleshopping, rozhlasové, televízne relácie,*

- jednotlivé stránky periodickej tlače, rozmery, umiestnenie na stránke, internetové bannery.*
- *Najdôležitejším rozhodnutím v rámci tvorby mediálneho mixu je, ktoré médiá kultúrna inštitúcia využije, kde nasadí reklamu, kde posilní výstupy public relations komunikátov.*
 - *Médiá sprostredkujúce reklamné komunikáty rozdeľujú na viacero skupín: tlačené médiá (periodická tlač), klasické elektronické médiá (rozhlas, televízia, film – kino), nové médiá (internet), OUT – INDDOOR reklamné komunikáty.*
 - *V procese mediálneho plánovania je dôležité zachovať presnú postupnosť jednotlivých úkonov, ktoré na seba nadväzujú v logickom slede: opis cieľového trhu, určenie požiadaviek na rozsev a predpokladaný zásah komunikátu, požiadavky na konkrétne obdobia, identifikácia vlastností vybraných médií na základe kvalitatívnych ukazovateľov.*
 - *Mediálny mix sa zostavuje zo štyroch po sebe nasledujúcich krokov: špecifikácia mediálnych cieľov, špecifikácia vybraných médií, konečný výber a implementácia médií, špecifikácia rozpočtu mediálneho plánu.*
 - *Public relations (PR) predstavuje súbor programov, určených na zlepšenie imidžu, udržanie dobrého mena, ako i na ochranu kultúrnej inštitúcie. Pod pojmom public relations sa obvykle rozumejú články v periodickej tlači, organizovanie seminárov, konferencií, mediálne partnerstvá, lobovanie, prezentácia prostredníctvom rozmanitých žánrov klasických elektronických médiách i na internete, verejné slávnosti, udalosti, oslavy.*
 - *Public relations majú za cieľ formovať verejnú mienku a získať, resp. upevňovať dôveru prostredníctvom pestovania a udržiavania dobrých vzťahov s verejnosťou.*
 - *Hlavným cieľom PR v kultúrnej inštitúcii je vytváranie jej pozitívneho imidžu, pozitívne ovplyvnenie postojov potenciálnych recipientov k nej, k jej produktom i službám.*
 - *Medzi nástroje PR sa zaraďujú: tlačové správy, tlačové konferencie, príhovory, propagačné materiály, firemné časopisy, audiovizuálne*

- materiály, webové stránky, materiály posilňujúce fíremnú identitu – logo, kancelárske potreby, brožúry, služby verejnosti, sponzoring, charita, lobbying, sponzoring, zapojenie do miestnej komunity.*
- *V súčasnosti je dobré v rámci PR využívať internet – webové stránky, sociálne siete, ktoré poskytujú priestor na budovanie vzťahov s nižšími nákladmi a vyššou rýchlosťou, dosahom a efektivitou.*
 - *Medzi najdôležitejšie komunikačné nástroje PR v kultúrnej inštitúcii možno zaradiť: dobročinné akcie, mediálne partnerstvá, prezentácie pri rôznych kultúrno-spoločenských podujatiach, sponzoring, alebo mediálne propagovanie rôznych kultúrno-spoločenských akcií, informačnú politiku o vlastnom produkte, produktovom mixe, službách, vo vzťahu k mediálnemu prostrediu, lobing vo vzťahu k externému prostrediu, budovanie pozitívnych vzťahov so širokou verejnosťou prostredníctvom eventov, charitatívnych akcií, mediálnych partnerstiev a pod., organizovanie seminárov, rozhovorov s autormi, významnými osobnosťami spoločenského, politického, kultúrneho a športového života, získavanie cien na základe reciprocity s podnikateľským prostredím, projektovanie, organizovanie a realizácia rôznych druhov súťaží s cieľom ponúknuť abonentské výhody.*
 - *Predpokladom úspešnej PR – komunikácie je vytváranie dôveryhodnosti, práca s overenými faktami, nezahmlievanie, snaha o otvorený, na pravdivých argumentoch založený dialóg. Nevýhodou oproti umiestňovaniu reklamy v médiách je skutočnosť, že PR – odborníci nemajú takú kontrolu nad konečnými výstupmi a interpretáciami zo strany novinárov.*
 - *Podporu predaja tvoria krátkodobé akcie v mieste predaja alebo poskytovanie služieb na trhu. Zahŕňa spotrebiteľské súťaže, hry, lotérie, odmeny a dary, vzorky, rôzne akcie so zľavami, bonusy, výročné akcie, nepredané výťažky poskytnuté vo verejných priestranstvách zadarmo, rôzne formy súťaže, kurzy.*
 - *Podporu predaja je vhodné využiť na doplnenie reklamy. Predovšetkým v prípade nárastu konkurencie, presýtenia trhu, pri problémoch s odbytom, pri raste cenového uvedomenia zákazníkov, pri poklese účinnosti klasickej reklamy.*

- *Direkt marketing – priamy marketing, oslovuje konkrétneho človeka prostredníctvom pošty alebo nových technológií (poštové zásielky, telemarketing a teleshopping, elektronické nakupovanie, zasielanie vyžiadaných informácií na e-mail a fax, telefonické rozhovory, listy čitateľov, kolportéri). Umožňuje presnejší a cielenejší výber potenciálnych zákazníkov podľa rôznych kritérií.*
- *Cieľom direkt marketingu, je realizácia predaja alebo vyvolanie dopytu po väčšom množstve informácií. Vo sfére marketingu kultúry je priamy predaj využívaný predovšetkým v oblasti interpretačných umení k získaniu abonentov.*
- *Inovatívne prvky v marketingovej komunikácii predstavujú maximalizáciu prístupov – mediálnych, presvedčovacích, distribučných, racionalizačných, tržných a pod. Medzi najnovšie metódy inovatívnej marketingovej komunikácie patria: product placement, word – of – marketing (WOM marketing) buzz – marketing, virálny (vírusový) marketing, guerilla marketing, mobilný marketing, internet.*

ZÁVER

Kultúrne inštitúcie sú osobité z hľadiska ich pôsobnosti, ako aj z hľadiska manažérskych a marketingových postupov. Hoci využívajú všeobecne platné a známe marketingové stratégie, postupy a nástroje, podobne ako pri komerčne zameraných firmách ich využitie sleduje diametrálne odlišné ciele. Tým najdôležitejším je zmysluplná, podnetná komunikácia s potenciálnym recipientom produktu na trhu kultúry tak, aby získal istú erudíciu v oblasti kultúry a umenia, tzn. aby disponoval solídnu gramotnosťou v tejto špecifickej oblasti a stal sa súčasťou publika inštitúcie, žánru, umeleckého druhu či inak záujmovo zameraných kultúrnych aktivít. Aby sa tak stalo, je potrebné vedieť, o akú kategóriu potenciálneho zákazníka – recipienta ide, aký má sociálny status, vzdelanie, záujmy, preferovaný životný štýl, čo je pre neho dôležité v každodennom prežívaní sociokultúrnej reality, aké má aspirácie, motivácie a pod. Špecifikum recepcie ponuky kultúry a umenia spočíva v zážitkovosti, saturovaní osobitých potrieb kolidujúcich medzi imagináciou, estetickým zážitkom alebo potrebou spoločenskej akceptácie na základe príslušnosti k istému typu publika.

Vo sfére kultúry a umenia možno reflektovať evidentnú dualitu prístupov. Na jednej strane sú to neziskové, finančne dotované kultúrne inštitúcie, na strane druhej ide o pomerne dravé, komerčne zamerané subjekty (klasické i nové médiá, vydavateľstvá, galérie, aukčné siene, divadelné, hudobné scény a rôznorodé hudobno-zábavné platformy, produkčné spoločnosti v oblastiach televíznej, filmovej tvorby atď.), ktorých hlavným cieľom je realizovať úspešný biznis. V súčasnosti oba prístupy využívajú a aplikujú sofistikované manažérske a marketingové postupy. Profesionáli na jednotlivých manažérskych a marketingových pozíciách by mali disponovať príslušnými kompetenciami i schopnosťami na výkon svojho pracovného zaradenia. Mali by ve-

dieť správne a účelne formulovať strategické ciele, ovládať princípy a postupy strategického plánovania či precizovať postupnosť krokov v strategickom rozhodovaní. Mali by sa kompetentne orientovať na trhu kultúry, kde pôsobia jednotlivé faktory makroprostredia (demografické, ekonomické, politické a legislatívne, sociokultúrne) a faktory mikroprostredia (interné, distribučné, konkurenčné, široká verejnosť a cieľové skupiny). Znalosť metód kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu, ako aj prieskumných postupov v trhovom prostredí by mala byť automatickou súčasťou ich profesijných zručností. Správna tvorba najjednoduchšieho druhu situačnej analýzy (SWOT analýza), ako aj postupy koncipovania návrhov vhodných stratégií podľa TOWS matice by mali byť základom pre všetky dôležité rozhodnutia pri uplatňovaní marketingovej stratégie v oblasti kultúry. Schopnosť zámerne využívať jednotlivé nástroje marketingového mixu (produkt, cena, distribúcia, komunikácia) vo vzťahu k hlavnému marketingovému cieľu by mala byť alfou a omegou tvorivej práce marketéra v kultúrnej inštitúcii.

Ovládanie manažérskych a marketingových postupov je nevyhnutnou podmienkou profesionality pracovníka kultúrnej inštitúcie. Aj preto sú jednotlivé tematické celky učebnice zoradené v premyslenom logickom slede. Postupne ponúkajú jednotlivé základné poznatky, dôležité na správne rozhodovanie. Zároveň podčiarkujú potrebnosť dodržiavania jednotlivých krokov a úkonov v rámci aplikácie marketingu v kultúrnych inštitúciách – od formulovania strategických cieľov, cez výskum a prieskum faktorov pôsobiacich v trhovom prostredí, realizáciu situačnej analýzy, po koncipovanie a optimálne kombinovanie jednotlivých nástrojov marketingového mixu. Je potrebné zdôrazniť, že manažér a marketér v kultúrnej inštitúcii by mal mať neustále na pamäti zákazníka – recipienta, kontinuálne skúmanie jeho preferencií, potrieb, želaní. Dôvod je prostý: recipient nie je objektom marketingu ako obyčajný konzument, ktorému sa „šije produkcia na mieru“. Je subjektom, ktorého treba presvedčiť o význame kultúry a umenia v jeho živote.

LITERATÚRA

- BAČUVČÍK, R.: *Marketing kultury. Divadlo, koncerty, publikum, verejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012.
- BÁRTOVÁ H. – BÁRTA, V. : *Marketingový výskum trhu*. Praha: Economia, 1991.
- BEDNAŘÍK, A.: *Riešenie konfliktov*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2001.
- BEDNÁŽ, V.: *Internetová publicisika*. Praha: Grada, 2011.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003.
- BENTONOVÁ, D.: *Jak přemýšlí americký šéf?* Praha: Talpress, s.r.o. 1997.
- BLACK, S.: *Najúčinnější propagace. Public Relations*. Praha: Grada Publishing, 1994.
- BREČKOVÁ, D. – BREČKA, S. – HRADISKÁ, E.: *Psychologické faktory účinnosti žurnalistickéj výpovede*. Bratislava: NŠÚ, 1984.
- BRIENOVÁ, P.: *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press, 1999.
- BURTON, G. – JIRÁK, J.: *Úvod do studia médií*. Brno: Barrister – Principal, 2001.
- CLEMENTE, N. M.: *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004.
- COLBERT, F. a kol.: *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Paul & Pub Consortium, 2001.
- ČÁBYOVÁ, L.: *Benchmarkingové porovnávanie v oblasti marketingovej komunikácie*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie, 2009.
- ČÁBYOVÁ, L.: *Marketing a marketingová komunikácia v médiách*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2012.
- ČÁBYOVÁ, L.: *Mediálny marketing*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2010.
- DUBRIN, A. J.: *Essentials of Management*. Ohio: South-Western College Publishing, 1997.

- ĎURKOVÁ, K., a kol. : *Vyššie územné celky a ich interná komunikácia*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2011.
- DVOŘÁK, J.: *Kreativní management pro divadlo, aneb, o divadle jinak*. Praha: Pražská scéna, 2004.
- FLUSSER, V.: *Komunológia*. Bratislava: Media Institute, 2002.
- FORET, M.: *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994.
- FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006.
- FOTR, J., DĚDINA, J.: *Manažerske rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997.
- GAŽOVÁ, V.: *Súradnice kultúry*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2004.
- GERO, Š.: *Komunikácia – umenie – marketing*. Nitra: UKF, 2012.
- HICKMAN, C. R.: *Manžeri a lídri*. Bratislava: Open Windows, 1995.
- HORŇÁK, P.: *Reklama – propagácia – public relations v médiách*. Bratislava: Sospra, 1998.
- HORŇÁK, P.: *Teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie*. Zlín: VeRBuM, 2011.
- HOUSDEN, M.: *Úspešný prieskum trhu*. Bratislava: Open windows, 1997.
- HRADISKÁ, E. – BREČKA, S. – VYBÍRAL, Z.: *Psychológia médií*. Bratislava: Eurokódex, s. r. o., 2009.
- HRADISKÁ, E. – LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v marketingovej komunikácii*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2007.
- HRADISKÁ, E.: *Psychológia a reklama*. Bratislava: Elita, 1998.
- HRADISKÁ, E.: *Psychológia čitateľa*. In: Autorský kolektív: *Žurnalistická tvorba v tlači*. Bratislava: Stimul, 1992.
- HRADISKÁ, E.: *Psychológia v prostriedkoch masovej informácie a propagandy II*. Bratislava: Univerzita Komenského, 1987.
- HUDÍKOVÁ, Z.: *Charakteristika profesijných rolí*. In: HRADISKÁ, – E. HUDÍKOVÁ, Z. – ČERTÍKOVÁ, H.: *Praktikum sociálnej komunikácie*. Žilina: Eurokódex, 2013.
- HUDÍKOVÁ, Z.: *Manažér v médiách*. In: *Nové trendy v marketingu*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2007.
- HUDÍKOVÁ, Z.: *Marketing mediálnych hviezd: aplikácia na televízne prostredie*. In: *Nové trendy v marketingovej komunikácii*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2010.

- HURST, B. : *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, 1994.
- CHOMOVÁ, S.: Výzvy dneška: kompetencie kultúrno-osvetového pracovníka. In: GAŽOVÁ, V. – SLUŠNÁ, Z, ed.: *Horizonty kulturologie*. Bratislava: NOC, 2010.
- JEDLIČKA, M.: Výskum trhu a segmentácia trhu ako východiská pre tvorbu marketingovej stratégie. In: PAVLU, D. a kol.: *Marketingová komunikace a výzkum*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíne, 2006.
- JOHNOVÁ, R.: *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing, s. 278, 2008.
- KESNER, L.: *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005.
- KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995.
- KHELEROVÁ, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995.
- KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2003.
- KOLLÁROVÁ, D.: *Direct marketing*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2012.
- KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- KOTLER, P. et al. *Marketing management*. Harlow: Pentice Hall, 2009.
- KOTLER, P. – SCHEFF, J.: *Standing ROOM Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Bostov: Harvard Business School Press, 1997.
- KOTLER, P.: *Marketing od A po Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažér*. Praha: Management Press, 2003.
- KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládat nové trhy*. Praha: Management Press, 2000.
- KOTLER, P.: *Marketing. Management*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažérů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004.
- KUNCZIK, M.: *Základy masové komunikace*. Praha: Univerzita Karlova, 1995.

- KUSÁ, A. – PIZANO, V.: *Marketingové analýzy a stratégie*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2011.
- LABSKÁ, H. – TAJTÁKOVÁ, M. – FORET, M.: *Základy marketingovej komunikácie*. Bratislava. Bratislavská vysoká škola práva, 2009.
- LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint, 2008.
- LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2007.
- LOHISSE, J.: *Komunikační systémy. Socioantropologický pohled*. Praha: Karolinum, 2003.
- MAGÁL, S. – VALENTOVIČOVÁ, D. – ZÁBOJNÍK, R.: *Filmový a mediálny manažment*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2011.
- MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2008.
- MALLETTE, F.M.: *Příručka pro novináře střední a východní Evropy*. Praha: Lidové noviny, 1991.
- MATÚŠ, J. – ČÁBYOVÁ, E. – ĎURKOVÁ, K.: *Marketing – základy a nástroje*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2008.
- MATÚŠ, J. – ĎURKOVÁ, K.: *Moderný marketing*. Lodz: Ksiezy Mlyn Dom Wydawnoczy Michal Kolinski, 2012.
- MATÚŠ, J. – LUSZCAK, M. ed.: *Interakcia masmediálnej a marketingovej komunikácie*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2010.
- MATÚŠ, J. – PETRANOVÁ, D. ed.: *Nové trendy v marketingu. Dôsledky hospodárskej krízy – výzva pre marketing*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2012.
- MATÚŠ, J. – PETRANOVÁ, D. ed.: *Nové trendy v marketingu. Spoločenská zodpovednosť*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2012.
- MATÚŠ, J.: *Vybrané problémy súčasného marketingu*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2007.
- McLUHAN, M.: *Jak rozumět médiím*. Praha: Odeon, 1991.
- McQUAIL, D.: *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, s.r.o., 1999.
- MIKULAŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003.
- MISTRÍK, E.: *Vstup do umenia*. Nitra: Enigma Jr., 1994.
- MISTRÍK, J.: *Štylistika*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1989.

- MISTRÍK, J.: *Žánre vecnej literatúry*. Bratislava: SPN, 1975.
- PACK, O.: *25 schmutzige Tricks der Konkurrenz und wie Sie sich dagegen wehren*. Munchen: Max Schimmel Verlag, 1996.
- PAVLŮ, D. a kol.: *Marketingová komunikace a firemní strategie*. Zlín: Univerzita Bati ve Zlíně, 2004.
- PAVLŮ, D. a kol.: *Marketingová komunikace a image*. Zlín: Univerzita Bati ve Zlíně, 2006.
- PAVLŮ, D. a kol.: *Marketingová komunikace a konkurence*. Zlín: Univerzita Bati ve Zlíně, 2007.
- PAVLŮ, D. a kol.: *Marketingová komunikace a média*. Zlín: Univerzita Bati ve Zlíně, 2005.
- PAVLŮ, D. a kol.: *Marketingová komunikace a výskum*. Zlín: Univerzita Bati ve Zlíně, 2006.
- PAVLŮ, D. a kol.: *Marketingové komunikace a firemní strategie*. Zlín: Univerzita Bati ve Zlíně, 2004.
- PAVLŮ, D.: *Veltrhy a výstavy. Kultura, komunikace, multimedialita, marketing*. Příbram: Professional Publishing, 2009.
- PAYNE, A.: *Marketing služieb*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- PLESMACKER, P. – GEUNES, M. – Van den BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- PORTER, M. E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1996.
- PRACHÁR, J.: *Podnikateľ v aréne trhu, reklamy a marketingu*. Bratislava: Sprint 1991.
- PRAVDOVÁ, H.: *Determinanty kreovania mediálnej kultúry*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2009.
- PRAVDOVÁ, H.: *Manažment, marketing a redigovanie v redakčnej praxi. Periodická tlač*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2010.
- PRAVDOVÁ, H.: *Systém a organizácia práce v tlačovom médiu*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM, 2004.
- REPKOVÁ, T.: *Ako robiť profesionálne noviny*. Bratislava: Logos, s. r. o., 2004.
- RICHTEROVÁ, K. a kol.: *Marketingový výskum*. Bratislava: Ekonóm, 2004.

- SEČÍK, I.: Vývojové tendencie trhu periodickej tlače na Slovensku. In.: *Otázky žurnalistiky*, 38, č 3. 1995.
- SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: Elita, 1998.
- SLUŠNÁ, Z.: *Aspekty a trendy súčasnej kultúry*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 2013.
- SLUŠNÁ, Z.: Globalizácia a život lokálneho spoločenstva s dôrazom na kultúrno-osvetové aktivity. In: *Reflexia globalizácie v lokálnom spoločenstve*. Trnava: UCM, 2006.
- SLUŠNÁ, Z.: Umelecké a kultúrne aktivity v kontexte „kultúry participácie“. In: CHOMOVÁ, S. – KRYSŤOŇ, M.: *Záujmové vzdelávanie: Teória, metodika, prax*. Bratislava: Noc, 2011.
- SMITH, P.: *Moderní marketing*. Brno: Computer Press, 2000.
- SOLOMON, R., M. – MARSHALL, W. M., STUART, W. E.: *Marketing očima světových marketingových manažerů*. Brno: Computer Press, a.s., 2006.
- SVĚTLÍK, J.: *O podstatě reklamy*. Bratislava: Eurikódex, s. r. o. 2012
- ŠALDA, J.: *Od rukopisu ke knize a časopisu*. Praha: SNTL, 1968.
- ŠIMONČIČ, I., S.: *Marketing management*. Bratislava: Asklepios, 1991.
- ŠTENSOVÁ, A.: Produkt. In: KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava: Iura Edition, 2000.
- TAJTÁKOVÁ, M a kol.: *Marketing kultúry. Ako osloviť a udržať publikum*. Bratislava: Eurokódex, s.r.o. 2010.
- TAJTÁKOVÁ, M. a kol.: *Marketing kultúry – vybrané problémy*. Bratislava: Ekonóm, 2006.
- TEPPER, B. B.: *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V.: *Marketing – management*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999.
- TUMA, M.: *Manažerske umenie*. Bratislava: Práca, 1990.
- TUMA, M.: *Vademékum manažmentu a marketingu v kultúre*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 2005.
- VOJTEK, J.: *Úvod do organizácie redakčnej práce*. Bratislava: SZN, 1976.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J.: *Reklama. Jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007
- WATSON, J.: *Media Communication*. London: MacMillan Press, 1998.

WŁODARCZYK, J.: *Marketing vo vydavateľstve*. Bratislava: Sofa, 2002.

ZASEPA, T. : *Médiá v čase globalizácie*. Bratislava: Lúč, 2002.

ZASEPA, T. – ILOWIECKY, M.: *Moc a nemoc médií*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis, Veda, 2003.

ZELINSKÝ, M. a kol.: *Teorie a praxe kulturních pŕmyslŕ*. Bratislava: Eurokódex, 2012.

HANA PRAVDOVÁ

**MANAŽMENT & MARKETING
V KULTÚRNYCH INŠTITÚCIÁCH**

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK

Redaktorka: Jordana Burianová
Technická redaktorka, obálka: Kristína Vozáková
Korigovala autorka

Rozsah 156 strán, 8,26 AH, 8,57 VH, prvé vydanie,
náklad 100 výtlačkov
vytlačilo Polygrafické stredisko UK v Bratislave

ISBN 978-80-223-4027-4